

# INTÉZMÉNYVEZETŐI PÁLYÁZAT

NYITRA UTCAI ÁLTALÁNOS ISKOLA

**Intézményvezető**

(magasabb vezető) beosztás ellátására

Pályázati azonosító: TK/168/892-1/2022



**Vaskóné Németh Anita Adrienn**

9700 Szombathely, Bártfa u. 3.

2022. március 22.

## Tartalomjegyzék

I. Szakmai Önéletrajz .....	4
II. Bevezetés – Pályázati motiváció indoklása .....	10
III. Helyzetelemzés.....	12
3.1. Nyitra Utcai Általános Iskola rövid bemutatása .....	12
3.1.1. Az intézmény adatai:.....	12
3.1.2. Az intézmény rövid története .....	12
3.2. Az oktatás-nevelés környezete .....	13
3.2.1. Fizikai környezet.....	13
3.2.2. Tárgyi feltételek .....	13
3.2.3. Tanórán kívüli programok .....	14
3.3. Szervezet.....	15
3.3.1. A nevelőtestület .....	17
3.3.2. Alkalmazottak .....	19
3.3.3. Diákok.....	19
3.4. Két tanítási nyelvű képzés .....	24
3.5. Erősségek és a fejlesztendő területek a 7S modell alapján.....	26
IV. Vezetői program.....	28
4.1. Hosszú távú célkitűzések.....	28
4.2. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása .....	29
4.2.1. Célok.....	29
4.2.2. Feladatok.....	30
4.3. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása .....	31
4.3.1. Célok .....	31
4.3.2. Feladatok.....	32
4.4. Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása .....	32
4.4.1. Célok.....	32
4.4.2. Feladatok.....	33
4.5. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása .....	33
4.5.1. Célok.....	34
4.5.2. Feladatok.....	34
4.6. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	35
4.6.1. Célok.....	35

4.6.2. Feladatok .....	35
V. Összegzés – Záró gondolatok.....	37
Pályázati nyilatkozat .....	38
Mellékletek.....	39

## II. Bevezetés – Pályázati motiváció indoklása

*„Egyetlen helyes gondolat megfordíthatja a sorsot.”*

*(Seneca)*

Vaskoné Németh Anita Adrienn vagyok, a Nyitra Utcai Általános Iskola pedagógusa. **21 éve dolgozom a köznevelésben, ebből az utolsó 19 évet a Nyitra Utcai Általános Iskolában töltöttem. Ez alatt a 19 év alatt az intézmény többféle átalakuláson is keresztülment.** Amikor ide kerültem, mint ÁMK működött, később (2005-ben) – a megyében elsőként – bevezettük a két tanítási nyelvű oktatást. Ezt követően az Oladi Általános Iskola tagintézménye lettünk, jelenleg pedig ismét önálló intézmény vagyunk.

Nagy örömmel tölt el, hogy **ezeknek a változásoknak én is aktív részese lehettem.** Az intézmény arculatváltásának iránya jónak bizonyult, ami megmutatkozik a tanulói létszámunk növekedésében. Jelenleg az iskolánkban 4 évfolyamon is 2-2 osztályban folyik az oktató-nevelő munka. Tantestületünk összetételében az évek során jelentős változás zajlott le, mivel sokan nyugdíjba mentek. Szerencsére több fiatal kollégával is gyarapodtunk, lelkesedésük motiválóan hat a többiekre is.

Egy általános iskola nagyon összetett, különleges oktatási környezet. Hatással vannak rá a különböző kulturális, társadalmi és gazdasági tényezők. Nem feledkezhetünk meg az iskolát körülvevő szűkebb környezet meghatározó szerepéről sem. Mint ismeretes, az elmúlt évtizedekben alapvetően megváltozott az iskolát körülvevő világ. Nagy kihívást jelentenek a társadalmi, gazdasági, és technológiai változások, a megváltozott értékek, a tanulók eltérő szociális és képességbeli adottságai. Mindezek következményeként a nevelési-oktatási intézmények feladataiban jelentős változások történtek. Fontos, hogy az intézmény, a pedagógusok szembe nézzenek ezekkel a változásokkal, és a diákokat is felkészítsék a rájuk váró újabb és újabb kihívásokra.

Úgy gondolom, ehhez **elengedhetetlen a tantestület egysége, összefogása, valamint a szoros együttműködés kialakítása a szülőkkel, fenntartóval és a külső partnerekkel.**

Véleményem szerint **vezetőként alkalmas lehetek arra, hogy**

- megtaláljam a vezetői munka szépségét
- célokat határozzak meg és irányt mutassak,
- az iskola arculatát (két tanítási nyelvű képzés) megőrizzem, megerősítsem,

- helyes döntéseket hozzak,
- jó példával szolgáljak kollégáimnak,
- meghallgassak másokat,
- felelősséget vállaljak más emberekért,
- motiváljak, elismerjek és – ha szükséges – szankcionáljak,
- hagyományait ápoljam, értékeinket megőrizzem, és újakat teremtek.

Pedagógusi és munkaközösség-vezetői tapasztalataim alapján **képesnek érzem magam az intézmény vezetésére oly módon, hogy a pedagógusok és a tanítványok egyénisége egyaránt kibontakozhasson, és ezzel együtt a Nyitra utcai Általános Iskola is megőrizhesse egyediségét.**

Mindezeket szem előtt tartva döntöttem úgy, hogy megpályázom a Nyitra Utcai Általános Iskola intézményvezetői beosztását.

*„Iskolák. Világítótornyok, barátom! A jövő fényjelei! Száz és száz kis magot tartalmazó gubók, belőlük fog megszületni az új, a jobb, a bölcsebb.”*

*(Arthur Conan Doyle)*

### III. Helyzetelemzés

A helyzetelemzés elkészítésében a saját tapasztalataimra támaszkodom, amit a Nyitra Utcai Általános Iskolában szereztem. Felhasználom az általam elérhető adatokat. A fejlesztendő területek meghatározásánál figyelembe veszem a jelenlegi köznevelési helyzetet és természetesen az intézményünk adottságait is.

#### 3.1. Nyitra Utcai Általános Iskola rövid bemutatása

##### 3.1.1. Az intézmény adatai:

Neve: Nyitra Utcai Általános Iskola

Idegen neve: Nyitra Street Elementary School

Címe: 9700 Szombathely, Nyitra utca 15.

Alapító szerv neve: Emberi Erőforrások Minisztériuma

Alapítói jogkör gyakorolja: emberi erőforrások minisztere

Fenntartó: Szombathelyi Tankerületi Központ

Ellátott feladatok:

- általános iskolai nevelés-oktatás (alsó tagozat)
- általános iskolai nevelés-oktatás (felső tagozat)
- 1 – 8. évfolyamok
- angol-magyar két tanítási nyelvű és normál képzés
- sajátos nevelési igényű tanulók integrált oktatása
- napközi

##### 3.1.2. Az intézmény rövid története

A Szövő Utcai Általános Iskola jogutódjaként létrejött intézmény 1956-ban nyitotta meg kapuit. Az elmúlt 66 év során számos arculatváltáson, program- és szerkezeti változáson esett át annak érdekében, hogy a változó korok igényeihez, kihívásaihoz alkalmazkodni tudjon.

Iskolánk 2005-ben, a megye általános iskoláit tekintve elsőként bevezette az angol-magyar két tanítási nyelvű képzést, és azóta is ezt a lehetőséget biztosítjuk a hozzánk járó diákok számára. A két tanítási nyelvű oktatás képezi intézményünk oktatási stratégiájának és pedagógiai programjának alapját.

## 3.2. Az oktatás-nevelés környezete

### 3.2.1. Fizikai környezet

Épületek száma: 1

Tanári szoba: 3

Szertár: 2

Tanterem: 13

Szakterem: 3

Tornaterem: 1

Táncterem: 1

Könyvtár: 1

Konyha: 1

Ebédlő: 2 (diák és tanári)

### 3.2.2. Tárgyi feltételek

Az intézmény épületének állapota elfogadható, bár a legutóbbi felújítás óta esedékessé vált több tanterem parkettájának javítása, cseréje. Mindezek mellett a folyamatosan emelkedő tanulólétszám következtében már most helyhiánnyal küzdünk, elengedhetetlenül szükségessé vált az épület bővítése, új tantermek kialakítása.

Kívánatos lenne a dolgozók munkakörülményeinek javítására is, hiszen a tanári szobákban, irodákban, és a technikai dolgozó irodahelyiségeiben több mint egy évtizede nem történt felújítás.

A tantermek bútorzata, felszereltsége jónak mondható, mivel néhány éve teljesen le lett cserélve a tantermekben. A szülői közösségnek köszönhetően szinte minden diáknak tudunk a folyosón szekrényt biztosítani, a még hiányzó szekrények pedig beszerzés alatt állnak.

A termek interaktív táblákkal való felszereltsége kiváló, csak az első osztályos tantermekben nincs még ilyen eszköz. Az elmúlt években sor került az informatika tanterem számítógépeinek korszerűsítésére is, ami örömteli, de a megnövekedett gyereklétszám miatt szükségessé vált egy másik informatika terem kialakítása is. Ezt teszi elengedhetlenné a 2021/22-es tanévben a májusi kompetenciamérés is, mivel nem tudunk egy osztálynyi gyereket egy időben számítógéphez ültetni.

A digitális oktatás, a digitális kompetenciák fejlesztéséhez hozzájárulnak a tanulói tabletek, valamint rendelkezünk még LEGO robotokkal, és van az intézményünkben erre épülő robotika szakkör is. Intézményünk pedagógusai kaptak a mindennapi munkájuk segítéséhez laptopokat, és sikerült elérni, hogy az épületben teljes a Wifi lefedettség.

Az iskola épületéhez tartozik még egy nagy udvar, ahol egy betonozott pálya található, futball kapukkal és kosárlabda palánkokkal, van még röplabda pályánk és távolugró gödrünk is. Az udvarok az alsós tanulók részére játszótér lett létesítve, a nagyobbak számára padok és fedett területek kerültek kialakításra. Az udvar többi része füvesített, sok fával parkosított terület. A fás szárú növények megóvása, a fagyönggyel fertőzött fák kivágása már az elmúlt években elkezdődött, helyükre csemetéket ültettünk.

### 3.2.3. Tanórán kívüli programok

A diákok a szabadidő hasznos eltöltéséhez számos szakköri program közül választhatnak. Iskolánkban angol dráma szakkör, rajz szakkör, fizika szakkör, informatika szakkör, robotika szakkör, Pesovár AMI kézműves foglalkozásai, a Nyitra FreeTime SE keretein belül rock and roll várja az érdeklődő tanulókat.

Mindezek mellett matematika és magyar felvételi felkészítő, angol nyelvvizsgára felkészítő szakkörök is szélesítik a kínálatot. Azon tanulóink részére, akik szeretnének második idegen nyelvet is tanulni, 7. és 8. évfolyamon német nyelv elsajátítására van lehetőségük, szakköri jelleggel.

Az éves programtervbe megjelennek a projektnapok, témahetek, melyek változatosabbá teszik a mindennapokat.

Diákjaink mindezek mellett számtalan versenyen mérettetik meg tudásukat, tehetségüket. Részt vesznek iskolai versenyeken (1848 méteres futás, iskolai Ki mit tud?); városi versenyeken (angol versmondó verseny, melyet iskolánk szervez; drámafesztiválok, sportversenyek, tantárgyi versenyek) valamint országos szintű (Zrínyi matematika verseny; robotika versenyek; diákolimpia; Hebe levelező versenyek) megmérettetésekben is, ahol szép eredményekkel öregbítik iskolánk hírnevét.



### 3.3. Szervezet

Jelenleg iskolánkban a szervezeti struktúra a következőképpen néz ki:

Az intézmény szervezete:



1

A diagram nem mutatja részletesen a vezetőség tagjait.

Az intézmény vezetőségének tagjai:

- az intézményvezető
- az intézményvezető-helyettes
- a munkaközösség-vezetők
- Közalkalmazotti Tanács tagja
- Szakszervezet titkára

Az intézmény vezetősége az SzMSz szerint havonta ülésezik, de alkalmazkodva az aktuális feladatokhoz ettől eltérő időpontban is kezdeményezheti bármely tag az összehívását.

Sajnos iskolánkban nem valósul meg, hogy a vezetőség tagjai havonta összeüljenek, volt olyan év, hogy csak tanév elején volt egy megbeszélés. Ezen szerintem mindenképpen változtatni kellene.

Az intézményvezető – miközben ő marad az egyszemélyű felelős - bizonyos hatásköröket átruház:

- a helyettesítések szervezése, kiírása – helyettes
- a szakköri naplók, az egyéb foglalkozások, a tehetséggondozó és felzárkóztató naplók ellenőrzése – helyettes
- az SNI-s tanulókra és a BTM-es tanulókra vonatkozó összes tanévi dokumentáció – gyógypedagógus, helyettes
- iskolai szintű programok szervezése – éves munkatervben meghatározott személyek
- tankönyvrendelés – éves munkatervben meghatározott személy
- balesetvédelmi feladatok – éves munkatervben meghatározott személy
- ifjúságvédelmi feladatok – éves munkatervben meghatározott személy

<sup>1</sup> Nyitra Utcai Általános Iskola SzMSz-e; <http://nyitraiskola.hu/dokumentumok/> utolsó letöltés: 2022.03.14.

Iskolánkban található egyéb közösségek:

- DÖK
- Intézményi Tanács
- Közalkalmazotti Tanács
- Nevelőtestület
- Osztályközösségek
- Sportkör Nyitra FreeTime SE
- Szakmai munkaközösségek
- Szülői közösség

Intézményünk fő meghatározója a két tanítási nyelvű oktatás. A fejlesztéseknél, programoknál ezért előnyben részesülnek a két tanítási nyelvű oktatást támogató megoldások. Az angol munkaközösség minden tagja nagyon szoros munkakapcsolatban van, hiszen nem csak az angol órák nyelve angol, hanem évfolyamonként 3-3 tantárgyat is angol nyelven tanulnak a gyerekek.

Próbálunk a partnerek elvárásainak is megfelelni. A szülők elsődleges elvárása, hogy változatos munkaformák alkalmazása mellett a gyerekek idegen nyelvi kompetenciái fejlődjenek, merjenek angolul kommunikálni, illetve lehetőleg minél több tanulónk tegye le 8. osztály végére a középfokú nyelvvizsgát. Ennek érdekében nyelvvizsgára felkészítő szakkört is biztosítunk a 8. osztályos diákok számára. A fenntartó felé a versenyeken elért eredményekkel, a kompetencia- és célnyelvi mérések eredményeivel próbáljuk megmutatni az iskolában folyó hatékony munkát. A gyerekek számára pedig egy gyerekközpontú, sokféle programot, szakköri- és szabadidős lehetőséget biztosító iskolaként szeretnénk megjelenni, ahol jó tanulni, jó szabadidőben együtt lenni.

Fontos hangsúlyt helyezünk a környezettudatosságra is. Gyerekeink és a szülők részt vesznek a faültetésekben, szemetet szedünk a környező területeken, szelektíven gyűjtjük az osztályokban a papírt és a műanyagot. Sikertült elérnünk a 2021/22-es tanévre az Ökoiskola címet.

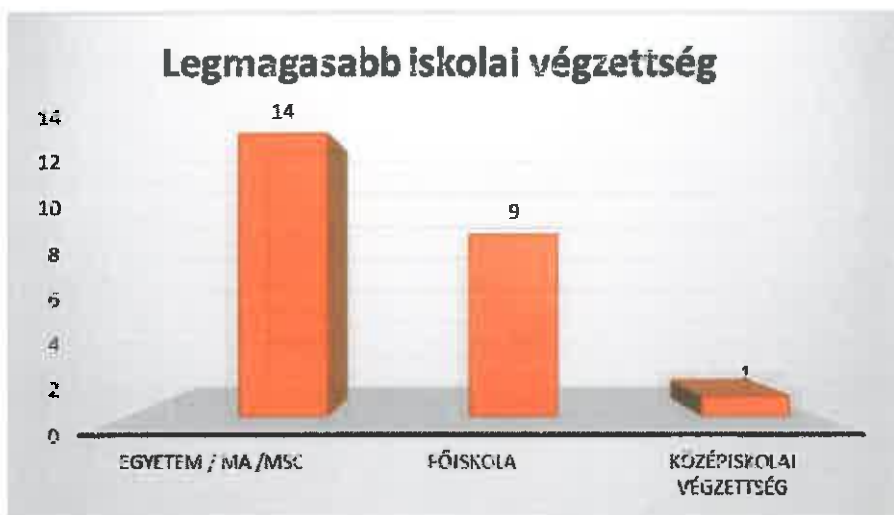
Az intézmény információs rendszerének működtetésekor is figyelemmel vagyunk a környezeti szempontokra, hiszen – lehetőség szerint egyre nagyobb mértékben – elektronikus úton tartjuk a kapcsolatot a partnerekkel, a honlapon és a Facebook oldalon is megjelenítjük főbb programjainkat, tudnivalókat.

### 3.3.1. A nevelőtestület

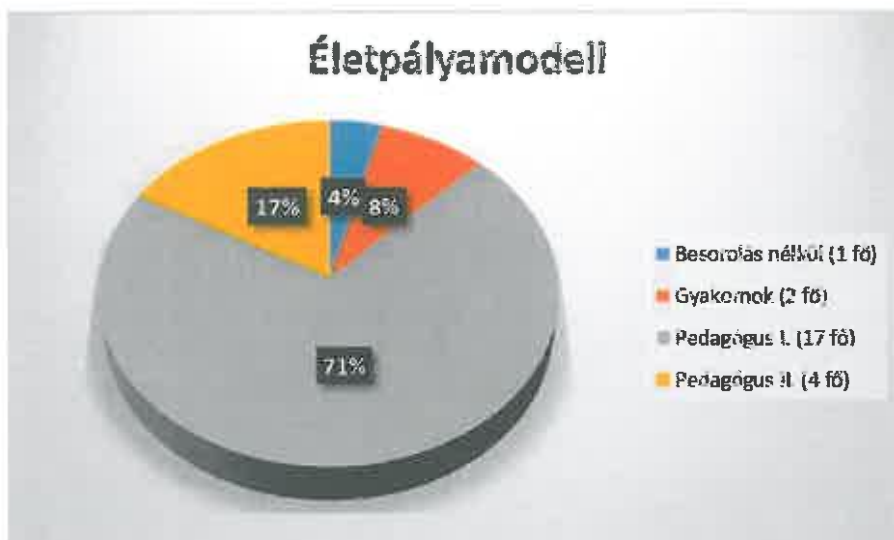
Az intézményben alkalmazott pedagógusok száma: 30 fő.

- Teljes állású pedagógus: 21 fő
- Félállású pedagógus: 3 fő
- Óraadó: 6 fő (3 fő nyugdíjas napközis; 1 fő ének, 1 fő földrajz, 1 fő természettudomány)
- Tartós táppénzen ebből: 1 fő (félállású)
- Összesen: 30 fő

Nevelőtestületünk teljes és félállású tagjainak a legmagasabb iskolai végzettsége és az életpályamodell szerinti besorolása a következőképpen alakul:



1. diagram: Legmagasabb iskolai végzettség



2. diagram: Életpályamodell

Mint a két fenti diagramból is leolvasható, iskolánkban tanító pedagógusok magasan kvalifikáltak, 58% rendelkezik egyetemi, vagy azzal egyenértékű MA illetve Msc, 38% főiskolai, míg egy fő (4%) középiskolai végzettséggel.

Az életpályamodell szerinti besorolás alapján látható, hogy 1 fő (4%) besorolás nélküli, 2 fő Gyakornok (8%), 17 fő Pedagógus I. (71%) fokozatban van, míg 4 fő (17%) rendelkezik Pedagógus II. fokozattal.

Az intézményben a szakos ellátás megfelelő, bár vannak tanórák, melyeket csak óraadó kollégák segítségével tudunk megoldani. Mivel 6 óraadónk is van, ezért ez nem kedvező a munkaszervezésben, helyettük egy vagy több állandó státuszú kolléga alkalmazása erősítene bennünket, bár nehéz a megfelelő szakos pedagógus kiválasztása.

Az egyenlő leterheltséget sem igazán lehet megoldani, mivel az angol szakos illetve angolul tantárgyakat tanító kollégák túlórákkal dolgoznak, míg a többieknek jó, ha kijön a kötelező óraszámuk a napközivel meg a szakkörökkel. A már jelentős túlórákkal terhelt kollégák azok, akik mindezek mellett munkaközösség vezetők, osztályfőnökök is.

A felügyelet, ebédeltetések 19 pedagógus közt vannak még mindezek felül elosztva. A csoportbontások miatt sok a felügyelet, így ezen órák is jelentősen növelik a kötelezettségeket.

Mindenképpen hasznos lenne egy átgondoltabb tantárgyfelosztás, emberi erőforrás-tervezés valamint a feladat- és hatáskörök pontosabb kijelölése a munkaköri leírások frissítésével.

A nevelőtestület tagjai közt különböző képességekkel rendelkezők is vannak, ami azt jelenti, hogy vannak, akiknek jó a kommunikációja, mások hamar átlátják a problémákat, és gyorsan tudnak reagálni, míg olyanok is akadnak, akik csoportban tudnak jól dolgozni. Ami negatívum, hogy gyenge az összetartó erő. A legtöbben egyedül dolgoznak, az egy osztályban dolgozó pedagógusok sem kooperálnak, illetve a legtöbben nem is szeretnek csoportban tevékenykedni.

A rendelkezésre álló képességek maximális kiaknázása érdekében szükség lenne egy egységes, közös jövőkép megalkotására, több és alaposabb mérés-értékelésre, az intézmény iránti elkötelezettség erősítésére valamint hatékonyabb csoportmunka irányításra. Ezen a téren átvehetnénk már máshol jól működő jó gyakorlatokat is.

### 3.3.2. Alkalmazottak

Intézményünkben jelenleg 2 oktatást segítő munkatárs van: 1 fő iskolatitkár és 1 fő rendszergazda (fél álláshely). A technikai dolgozók száma 4; 1 fő gondnok és 3 fő takarítónő segíti munkánkat, az iskola folyamatos működését.

Nagyon fontos a velük való hatékony együttműködés, hiszen nagy segítséget jelentenek a mindennapi iskolai élet megszervezésében és a programok kivitelezésében egyaránt.

### 3.3.3. Diákok

Iskolánkba az idei tanév márciusában 250 tanuló jár. Az első, harmadik, ötödik és hetedik évfolyamokon 2-2 párhuzamos osztályunk van, míg a többi évfolyamon csak egy.

A tanulói létszámunk (tényleges és számított) a következőképpen alakult az elmúlt 5 tanévben:

tanév	2017/2018.	2018/2019.	2019/2020.	2020/2021.	2021/2022. jelenleg
létszám	235	220	230	235	250
számított létszám	242	228	239	245	256
magántanuló	0	0	1	1	0

A jelenlegi tanévben tanulóink lakóhely szerinti megoszlása a következő:



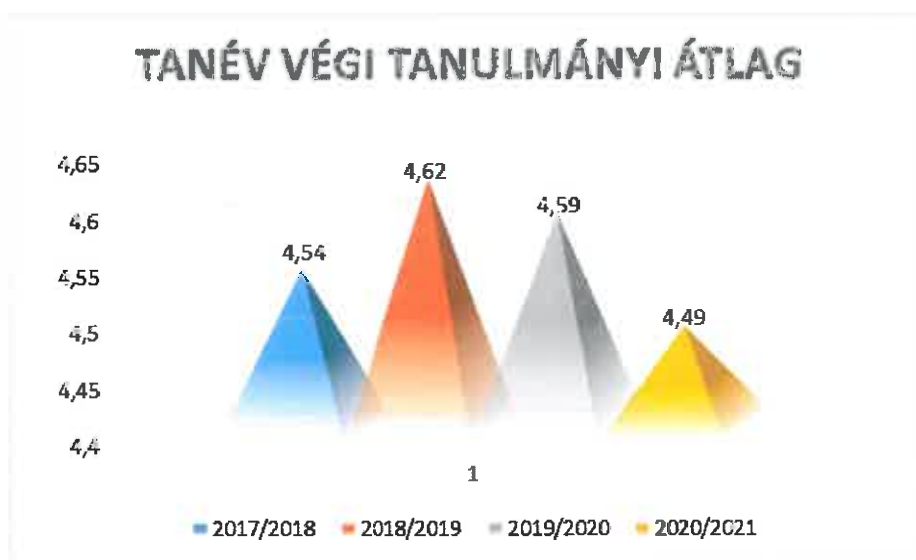
3. diagram: Tanulók megoszlása állandó lakcím szerint

Mint látható, tanulóink csaknem fele (122 fő – 49%) körzetes, a többiek szinte azonos arányban (27% és 24%) nem körzetes vagy bejáró diákok. Látható tehát, hogy beiskolázáskor intézményünk egyaránt vonzó mind a vidéki, mind a más körzetben élő tanulók és családjaik körében.

A tanulói létszám - bár folyamatos emelkedés tapasztalható az összlétszám tekintetében – a felső tagozaton csökkenést mutat, aminek az okát minél előbb fel kell tárunk. Fontosnak tartom, hogy a tantestület a szülőkkel együtt kidolgozzon egy olyan programot, mely kellően vonzóvá teszi a felső tagozatot is mind a szülők, mind a gyermekek számára. Ehhez átfogó feltárásra, elemzésre van szükség, mely során a szülők és a tanulók kifejtik, mit várnak az intézménytől, mi az oka annak, hogy más iskolába viszik gyermekeiket, illetve mivel lennének elégedettek.

Ahhoz, hogy pozitív irányba tudjunk elindulni, szükség van a párbeszédre a szülők és a tantestület között. Az iskola szolgáltató intézmény, **szükség van a szülők és diákok véleményének ismeretére ahhoz, hogy a megfelelő szintű és minőségű szolgáltatást nyújtsa.** Felmérném a belső, még kiaknázatlan erőforrásokat, szükség esetén bővíteném annak érdekében, hogy minél rugalmasabban tudjunk alkalmazkodni az új igényekhez.

Az elmúlt 4 tanév év végi tanulmányi átlagának alakulását jól mutatja a következő diagram:



4. diagram: Tanév végi tanulmányi átlag

Iskolánk tanév végi átlagai lapján elmondhatjuk, hogy mind a tanulóink, mind a pedagógusaink kemény munkájának eredménye tükröződik bennük. Az intézményi átlag 4,5 és 4,6 között mozog, ami magasnak számít. Az elmúlt tanév kicsit gyengébb eredményét

okozhatta az online oktatás nehézsége, hiszen főleg az alsó tagozatos kisdíákjaink esetén nehéz volt a tananyag elsajátítása jelenléti oktatás nélkül.

	Lemorzsolódással veszélyeztetett	
	I. félév	II. félév
2021/2022	1	
2020/2021	3	0
2019/2020	3	2
2018/2019	2	2
2017/2018	5	2

Szerencsésnek mondhatjuk magunkat a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók alacsony száma miatt, mint a táblázatból is látható. Ha ezt a számot összehasonlítjuk az SNI és BTM-es tanulóink számával, ugyancsak kedvező képet kapunk.

Tanév	SNI	BTM
2021/2022 félév	6 fő	7 fő
2020/2021	10 fő	6 fő
2019/2020	8 fő	6 fő
2018/2019	8 fő	3 fő
2017/2018	7 fő	4 fő

Intézményünkben a HH és HHH adatok az alábbi módon alakultak az elmúlt 5 tanévben:

	HH és HHH adatok	
	HH	HHH
2021/2022	1	2
2020/2021	1	2
2019/2020	0	0
2018/2019	14*	0
2017/2018	5	1
(14* megváltozott a szabályozás)		

Az elmúlt évek relációjában a HH és HHH tanulók száma 1 és 5 között mozog, jelentős változás nem tapasztalható, és nem túl nagy a változás a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási és magatartási zavaros tanulók számában sem. Ennek ellenére szükségesnek tartom egy esélyegyenlőségi terv kidolgozását és megvalósítását. A hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulóknak a pedagógusok az iskolai kereteken belül biztosítják a hátrányuk kompenzálásához szükséges foglalkozásokat. A BTM-es tanulókat egyéni vagy kis csoportos fejlesztő foglalkozásokon fejlesztő pedagógus, az SNI tanulóinkat pedig utazó gyógypedagógus látja el. Az integrált oktatás minden szinten megvalósul olyannyira, hogy az említett tanulók mindegyikét az iskolai rendezvényeken is teljes körűen bevonjuk az iskolai életbe.

A tanulói teljesítményről valamint a pedagógiai eredményességről objektív képet kapunk a kompetenciamérések, a célnyelvi mérések és az idegennyelvi mérések eredményei által.

A járványügyi helyzet következtében ezek a mérések a 2019/20-as tanévben elmaradtak, így 2019-es és 2017-es kompetenciamérés eredményét csatolom.

#### Átlageredmények

Mérés: terület	Évfolyam	Képesítési forma	Átlageredmény (megbízhatóság: 90%)					
			K. teljében	Országos	Az első vizsgaszint csoport		A második vizsgaszint csoport	
					Néve	Eredménye	Néve	Eredménye
Matematika	6	6/1 isk.	1006 (1482-1048)	1406 (1494-1420)	Megyei középiskola 6/1 isk.	1010 (1017-1020)	Megyei középiskola 6/1 isk.	1470 (1470-1482)
	8	6/1 isk.	1057 (1080-1020)	1024 (1023-1025)	Megyei középiskola 6/1 isk.	1042 (1041-1045)	Megyei középiskola 6/1 isk.	1080 (1082-1087)
Eszaki nyelvi	6	6/1 isk.	1506 (1449-1560)	1490 (1488-1500)	Megyei középiskola 6/1 isk.	1500 (1500-1500)	Megyei középiskola 6/1 isk.	1470 (1470-1480)
	8	6/1 isk.	1024 (1040-1008)	1008 (1007-1010)	Megyei középiskola 6/1 isk.	1030 (1028-1034)	Megyei középiskola 6/1 isk.	1080 (1070-1090)

5. ábra 2019-es kompetenciamérés eredménye<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <https://nyitraiskola.hu/dokumentumok/kozveteteli-lista/> 2022.03.14.



## Átlageredmények

Mérési terület	Évfolyam	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)					
			A telephelyen	Országos	Az első viszonyítási csoport		A második viszonyítási csoport	
					Néve	Eredménye	Néve	Eredménye
Matematika	8.	ált. isk.	1532 (1428;1572)	1497 (1496;1498)	Megye- székhelyi ált. isk.	1528 (1526;1531)	M.székh. közepes ált. isk.	1479 (1472;1486)
	8.	ált. isk.	1736 (1670;1796)	1612 (1611;1613)	Megye- székhelyi ált. isk.	1640 (1638;1644)	M.székh. közepes ált. isk.	1584 (1578;1592)
Szövegértés	6.	ált. isk.	1514 (1448;1605)	1503 (1502;1505)	Megye- székhelyi ált. isk.	1542 (1539;1544)	M.székh. közepes ált. isk.	1490 (1494;1498)
	8.	ált. isk.	1617 (1536;1671)	1571 (1570;1572)	Megye- székhelyi ált. isk.	1599 (1587;1602)	M.székh. közepes ált. isk.	1555 (1548;1564)



A telephely eredményénél szignifikánsan alacsonyabb az adott érték



A telephely eredménye nem különbözik szignifikánsan az adott értéktől



A telephely eredményénél szignifikánsan magasabb az adott érték

6. ábra 2017-es kompetenciamérés eredménye<sup>3</sup>

A két év eredményeiből is látható, hogy iskolánkban a kompetenciamérések eredményei azt mutatják, hogy tanulóink az átlag tartományon belül, vagy jól teljesítenek, tehát a pedagógiai hozzáadott érték magas, ami a kollégák munkájának köszönhető. A jövőben szükségesnek tartom, hogy a gyermekek kompetenciáinak fejlesztésére nagyobb hangsúlyt fektessünk. Fontos azonban szem előtt tartani, hogy a képességek és készségek fejlesztése nem csak a matematika és magyar szakos kollégák feladata, hanem az egész tantestület egységes és közös szemléletváltásának, munkájának során valósulhat meg.

A célnyelvi mérések eredményei kimagaslók, az utolsó (2021-es) mérés eredménye 84, 48% lett. Sajnos egy tanuló nem érte el a minimum 60%-os szintet (az ő eredménye 58% lett). Az idegennyelvi mérés átlageredménye 2021-ben 75,35% lett, ami bőven meghaladta az elvárt 60%-ot. Ennél a mérésnél 3 tanuló teljesített gyengébben.

Iskolánkban a két tanítási nyelvű oktatás következtében rengeteg a csoportbontásban tanított óra, így már most is helyhiánnyal küszködünk. Tanulócsoportjaink számát bővítik napközis csoportjaink, amelyek az alsó tagozaton osztályonként szerveződnek, a felsősök számára pedig a szűkebb érdeklődés miatt egy csoport alakult. Az egész napos oktatás így szinte meg is valósult iskolánkban.

<sup>3</sup> <https://nyitraiskola.hu/dokumentumok/kozzeteteli-lista/> 2022.03.14.

### 3.4. Két tanítási nyelvű képzés

Mint már korábban említettem, **intézményünk 2005-ben, a megye általános iskoláit tekintve elsőként bevezette az angol-magyar két tanítási nyelvű képzést**, és azóta is ezt a lehetőséget biztosítjuk a hozzánk járó diákok számára. A két tanítási nyelvű oktatás képezi intézményünk oktatási stratégiájának és pedagógiai programjának alapját.

Alsó tagozatos tanulóink 100%-a vesz részt a két tanítási nyelvű képzésben. 4. évfolyamos diákjaink májusban írnak egy angol szintfelmérést, melynek eredményét alapul véve a gyengébben teljesítőknek felajánljuk a normál tanrendű képzésünket. Így felső tagozaton normál és kéttannyelvű tanrendet is biztosítunk.

E két tanítási nyelvű képzéshez igazodnak az óraszámok, a tantárgyak, a tantestület összetétele. A célnyelvi órák magas száma, anyanyelvi lektor alkalmazása, célnyelven tanított tantárgyak (évfolyamonként 3 tantárgy) mind-mind hozzájárulnak a program eredményességéhez.

Szinte minden tanévben van tanulóink között idegen anyanyelvű diák, az ő integrálásuk és nyelvtanításuk nagy kihívást jelent. Az előző két tanévben egy indiai származású tanuló volt, jelenleg pedig egy Törökországból érkezett diákunk van az 5. a osztályban.

A célnyelvi mérések eredményei kimagaslók, az utolsó (2021-es) mérés eredménye 84, 48% lett. Sajnos egy tanuló nem érte el a minimum 60%-os szintet (az ő eredménye 58% lett).

„A két tanítási nyelvű általános iskolai oktatás célja, hogy az abban részt vevő tanulók legalább hatvan százaléka a célnyelvből

a) a hatodik évfolyamon a KER szerinti A2,

b) nyolcadik évfolyamon a KER szerinti B1 szintet elérje.”<sup>4</sup>

A célnyelvi méréseink eredményei alapján iskolánk tanulóinak 99%-a eléri az elvárt B1 szintet.

Ezen felül objektív mutatói a két tanítási nyelvű képzésnek a **sikeres középfokú nyelvvizsgák adatai**.

Tanév	B2 Szóbeli	B2 Komplex
2020/2021	0	2
2019/2020	2	2
2018/2019	0	2
2017/2018	3	7

<sup>4</sup> 4/2013. (I. 11.) EMMI rendelet; <http://www.kozlonyok.hu/nkonline/mkpdf/hiteles/mk13006.pdf> (2022. 03. 19.)

Ezekből az adatokból látható, hogy az elmúlt 4 tanévben 13 tanulóknak sikerült komplex B2<sup>5</sup> szintű nyelvvizsgát szereznie, míg 5 diákunk szóbeli nyelvvizsgával gazdagodott. Az adatok tanúsága szerint iskolánkban csökken a sikeres középfokú nyelvvizsgák száma, ami szomorú, hiszen a szülők nagy része a nyelvvizsga reményében hozza intézményünkbe gyermekét.

Ezt a csökkenést nem lehet pusztán az elmúlt 2 év járványügyi helyzetével megmagyarázni, hiszen már egy évvel korábban is nagyon alacsony volt a sikeres nyelvvizsgák száma.

Fontos feladat a két tanítási nyelvű képzésünk újbóli megerősítése, további fejlesztése annak érdekében, hogy a jövőben is magas színvonalú képzést tudjunk biztosítani tanulóink számára.

Iskolánk fő profilja az angol-magyar kéttannyelvű képzés, ezáltal a tanulók két nemzet kultúrájával találkoznak. Ebből adódik, hogy a két nemzet kultúrájának közvetítése és átadás kiemelkedő fontosságú terület. A nemzeti azonosságtudat megalapozásához és fejlesztéséhez az összes évfolyamot átfogó enkulturációs projektnap bevezetése a legcélszerűbb.

---

<sup>5</sup> KER

### 3.5. Erősségek és a fejlesztendő területek a 7S modell alapján

#### Erősségek

#### Fejlesztendő területek

##### 1. Szervezeti struktúra

- hierarchikus szervezeti struktúra

- egyértelműbb felosztás kellene: meghatározni, mely munkaközösség vezető ki alá tartozik (egységek és hatáskörök; koordináció),

- feladatok pontosabb és határozottabb leosztása (vezető ne dolgozzon más helyett – munkamegosztás és ennek szabályozása)

##### 2. Stratégia

- támogatja a tanulói eredmények javulását

- kevésbé kreatív és rugalmas

- támogatja a fejlesztő szemlélet érvényesülését

- kevésbé változásorientált

- támogatja az egyéni bánásmód érvényesülését

- tartós sikerre törekvő kellene legyen

##### 3. Rendszerek

- két tanítási nyelvű oktatás

- szorosabb kapcsolat a hasonló intézményekkel

- a partnerek elvárásainak való megfelelés

- még gyerekközpontúbb intézmény, digitális oktatás fejlesztése

- hangsúlyt helyezünk a környezettudatosságra

- kiskertet lehetne létesíteni

- intézmény információs rendszerének működtetése

- weboldalt lehetne korszerűbbé, könnyebben kezelhetővé tenni

**Erősségek****Fejlesztendő területek****4. Stílus**

- a vezetői stílus elsősorban emberi kapcsolatok, emberi erőforrás központú
- nyitott, kapcsolatokat ápoló vezető

- cél-és feladatközpontúbb vezetés
- feladatok határozottabb leosztása,
- nyugodt légkör kialakítása az iskolában
- számonkérés

**5. Munkatársak**

- szakos ellátás megfelelő
- az kap több felügyeletet, akinek kevesebb órája van

- sok az óraadó, helyettük egy állandó státuszú kolléga felvétele
- egyenlőbb leterheltség
- emberi erőforrás hatékonyabb tervezése
- átgondoltabb tantárgyfelosztás

**6. Képességek**

- eltérő, változatos képességekkel rendelkező kollégák

- gyenge összetartóerő fejlesztése
- rendelkezésre álló képességek maximális kiaknázása
- több és alaposabb mérés-értékelés
- az intézmény iránti elkötelezettség erősítése
- hatékonyabb csoportmunka, irányítás

**7. Fő célok**

- a közös céloknál, a küldetés megfogalmazása
- ezeket az értékeket az intézmény dolgozói elfogadják

- pontosabb célmeghatározás
- a fő célok egyértelmű, tömör meghatározása, definiálása
- mindenki ezen értékek szerint dolgozzon

## IV. Vezetői program

*„Ha hajót akarsz építeni, ne azzal kezd, hogy a munkásokkal fát gyűjtetsz és szó nélkül kiosztod közöttük a szerszámokat, és rámutatsz a tervrajzra. Ehelyett először keltsd fel bennük az olthatatlan vágyat a végtelen tenger iránt.”*

*(Antoine de Saint-Exupéry)*

Vezetői programomban a 7S modell segítségével feltárt erősségekre és fejlesztendő területekre támaszkodom, figyelembe veszem a helyzetelemzés során levont következtetéseket valamint a köznevelési rendszer fejlesztésének szakirodalmakban fellelhető tervezett, illetve javasolt változásait. Természetesen nem térhetek el alapvetően a Nyitra Utcai Általános Iskola hatályban lévő Pedagógiai Programjától, mivel ezt a tantestület egyetértésével készítettük el, tehát tartalmazza a közösen elfogadott értékeinket.

A program szerkezetében az önértékelési kézikönyv vezetői értékelésének pontjait követem, célokat és feladatokat határozok meg, valamint röviden összefoglalom a hosszú távú céljaimat.

### 4.1. Hosszú távú célkitűzések

*„Vállalj felelősséget és feladatot a változtatásban és egymás segítésében, hogy a gyermekek számára humánus hozzáállást, elfogadást, emellett biztonságos, kiszámítható hátteret, egységes, következetes és rugalmas nevelést tudjál biztosítani!”*

*(Antal Judit: És veled ki törődik?)*

- Az intézmény **hosszú távú fenntarthatóságának** biztosítása
- A hagyományos értékrend és a korszerű pedagógiai módszerek megfelelő egyensúlyának fenntartása.
- A teljes körű szakos ellátottság fenntartása
- **Két tanítási nyelvű képzés megerősítése, hatékonyságának növelése**
- **Nemzeti identitástudat erősítése**
- Felelősségteljes és takarékos gazdálkodás a rendelkezésre álló erőforrásokkal
- **Az iskolaépület műszaki állapotának további javítása, korszerűsítése**, illetve a már felújításra került rész állapotának tartós megóvása

- **Intézmény épületének bővítése**, új tantermek kialakítása (köztük még egy informatika teremé)
- **Digitális eszközök korszerűsítése**, kibővítése
- **Stratégia kidolgozása** a szülők véleménye alapján arra, hogy a tanulók nyolcadikig az intézményünkben maradjanak
- Tantestület és a szülők közötti kapcsolattartás javítása

#### 4.2. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tanulás - tanítás eredményességének növelése elsősorban a pedagógusok munkájának, a mindennapos iskolai, osztálytermi gyakorlatnak a minőségétől függ, tehát attól, hogy a pedagógusok mi az, amit tudnak, és hogy mire képesek.

*„A pedagógusok szakmai tudásának felértékelődése, és ezzel együtt a pedagógusmunkának az az értelmezése, amely e munkára úgy tekint, mint amely komplex gyakorlati problémahelyzetek önálló szakmai mérlegelésre épülő, folyamatos megoldását igényli, szorosan összefügg az iskolai oktatással kapcsolatos igények napjainkban zajló változásával. Konkrétan olyan igényekkel, mint például az, hogy lehetőség szerint minden egyes tanulóban ki kell alakítani azokat a magas szintű kognitív és nem kognitív képességeket, amelyekre a tanuló társadalomban az embereknek az életben való boldoguláshoz szükségük van.” (Hargreaves, 2003)*

##### 4.2.1. Célok

- **Helyi tanterveink** feleljenek meg mind a társadalmi elvárásoknak (NAT és Kerettanterv), az iskolánk képzési szerkezetének valamint a kipróbálás során szerzett tapasztalatainkat is építsük be
- A **tervezési dokumentumaink mindegyike** (tanmenetek, tématervek, óratervek) legyen koherens a helyi tantervünkkel
- Az **értékelési rendszerünk legyen fejlesztő**, illeszkedjen a helyi tantervünkhöz és legalább tantárgyanként váljon egységesebbé
- A **tanulási-tanítási folyamat differenciált** legyen, kapjon kiemelt figyelmet a tehetséggondozás és a felzárkóztatás
- **Nemzeti identitás erősítése a multikulturális környezetben**

#### 4.2.2. Feladatok

- Az átdolgozott NAT és kerettantervi követelmények megismerése és adaptálását követően olyan helyi tantervi módosítások, melyek során intézményünk tanulói összetételét is figyelembe vesszük a **kompetenciafejlesztés és az ismeretátadás egyensúlyának megtartása** mellett. (Ez alatt a támogató munkaformák kialakítását értem, valamint a differenciálást a tanulási nehézségekkel küzdő diákjaink részére.)
- Az átdolgozott helyi tanterveinknek megfelelő tanítási környezet kialakítása: tankönyvek, taneszközök, szemléltető eszközök, digitális tananyagok.
- A tanmenetek vegyék figyelembe a tanuló csoportjaink összetételét, a képzési profiljukat, valamint a korábbi méréseink (kompetenciamérés, célnyelvi mérés, idegennyelvi mérés) eredményeit. A munkaközösség –vezetők szakmai iránymutatásával, segítségével készüljenek el mind a helyi tantervek, mind a tanmenetek.
- **Belső mérések** bevezetése tanév végén legalább matematika, magyar, angol és természettudomány tantárgyakból, az éves munka hatékonyságának méréséhez. Ehhez **mérés-értékelés munkacsoport** szervezése, mely összeállítja a tantárgyi mérőeszközöket és kiértékeli az eredményeket.
- A **közösen megállapított követelményrendszer** megalkotása, ami jelenjen meg a belső méréseken, vizsgákon továbbá a témazáró dolgozatokban, míg az egyéni tanári elképzeléseknek a számokérések többi típusa biztosítsa a lehetőséget.
- Az **értékelések rendszeressége** a fejlesztő hatás alapkövetelménye. A versenyeredmények számának növeléséért minden lehetséges tantárgyból induljon tehetséggondozás vagy szakkör a tanév elejétől, és használjuk ki a versenyeztetés motiváló erejét.
- A két tanítási nyelvű csoportok esetében a **cél a középfokú nyelvvizsga sikeres teljesítése** legyen. Ennek érdekében továbbra is biztosítani kell a nyelvvizsgára felkészítő szakkört.
- A két tanítási nyelvű képzés hatékonyságának növelése mellett **kiemelt figyelmet szentelni a közismereti tantárgyak eredményességére is.**
- Az alsó tagozatos diákok online oktatásból fakadó hátrányának lefaragása érdekében **felzárkóztató foglalkozások és szakkörök** indítása. Ennek elősegítése



érdekében alsó tagozaton tantárgyfelelősök megbízása, akik koordinálják és segítik az alsós kollégák felzárkóztató munkáját még hatékonyabbá tenni.

- **Tanulás tanításának bevezetése** napközis foglalkozások és osztályfőnöki órák keretében, mivel tanulóink nagy részének problémát okoz az önálló tanulás, lényegkiemelés.
- **Kooperatív módszerek bevezetése** a tanórákon megvalósítható formában, ennek segítségével tanulásmódszertani továbbképzések szervezése.
- Folytatni a **Határtalanul pályázaton** való részvételt
- Célnyelven tanított tantárgyak esetén külön **felhívni a figyelmet különbségekre kulturális téren**
- A nemzeti azonosságtudat megalapozásához és fejlesztéséhez az összes évfolyamot átfogó **enkulturációs projektnap bevezetése**

#### 4.3. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézményünk jövőképeinek kialakítása teljes részletességgel csak a tantestület közös együttműködésével lehetséges, ezért most csak egy olyan elképzelést írok le, amit a jelenlegi helyzetünkben elérhetőnek látok a köznevelési és a nemzetközi tapasztalatok valamint kutatási eredmények ismeretében.

Véleményem szerint képesek vagyunk arra, hogy vonzóvá tudjuk tenni intézményünket a leendő kisdíákjaink és szüleik számára, ezzel párhuzamosan elérhetjük, hogy a már itt tanuló diákok és szüleik is elégedettek legyenek.

A versenyeredményeink, a nyelvvizsgák száma és a kompetenciamérésen elért teljesítmények alapján könnyen mérhető iskolánk hatékonysága. Az a meglátásom, hogy szisztematikus munkával képesek vagyunk a kompetenciaméréseken elért eredményeinken javítani. Ez újabb innovációk elindítását kívánja meg, mely a „mit” tudásról a „hogyan” tudás felé helyezi át a hangsúlyt.

##### 4.3.1. Célok

- A köznevelési környezet változásának kihasználása a saját fejlesztéséhez rugalmas és kreatív módon
- **Szorosabb kapcsolatok kialakítása más két tanítási nyelvű intézményekkel**

- Nemzetközi együttműködés kialakítása a tanulás-tanítás eredményességének növelése érdekében

#### 4.3.2. Feladatok

- A verseny eredményeink számának gyarapítása, **előre megtervezett és következetes tehetséggondozással** (tehetség azonosítása, tehetséggondozás, tehetségfejlesztés)
- A sikeres nyelvvizsgák számának gyarapítása a két tanítási nyelvű képzésben részt vevő diákjaink körében
- A kompetenciamérések eredményeinek értékelése és visszacsatolása a tanulás-tanítás folyamatába. A hazai és nemzetközi kutatási eredmények folyamatos figyelemmel kísérése
- Az intézményi „jó gyakorlatok” szerepét erősíteni kell a belső tudásmegosztásban, rendszeres óralátogatások, belső műhelymunkák szervezése
- Vas megyében található két tanítási nyelvű iskolákkal a kapcsolat felvétele, **szorosabb együttműködés** kialakítása
- A nemzetközi együttműködés kialakítása a más országokban eredményesen működő eljárások és módszerek megismerése érdekében. Stratégiai partnerség kialakítása külföldi partnerekkel: pedagógus továbbképzéseken való részvétel, diákcsere szervezése, megvalósítása

#### 4.4. Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása

Ebben a részben azokat a célokat és feladatokat kívánom bemutatni, amit a saját vezetői tevékenységemben fejleszteni szeretnék a következő években.

##### 4.4.1. Célok

- A vezetői munkám során az önreflexió fejlesztése
- A tantestület véleményének megismerése a vezetői munkámmal kapcsolatban és ezek elemzése, beépítése a következő időszak tevékenységébe
- A stratégiai vezetéshez szükséges tájékozottság, tudás megszerzése és folyamatos frissítése

#### 4.4.2. Feladatok

- Úgy gondolom, **cél- és feladatorientált vezető vagyok**, ezért intézményvezetőként is szükségesnek érzem a szervezeti támogatások fejlesztésére, a tantestületi programok szervezésére való fókuszálást
- A **személyre szabott feladat-megbeszélések számának növelése és az információáramlás erősítése** szükséges intézményünkben, erre hangsúlyt fogok fektetni
- A **pontosabb feladat-meghatározás és az egyenletesebb munkamegosztás érdekében a munkaköri leírások személyre szabottságának javítása és a feladat-teljesítés negyedévenkénti értékelését** tervezem elkészíteni
- A vezetői tájékoztatásokon kapott **információkat megosztása** a tantestülettel
- Folyamatosan figyelem a köznevelési rendszer változásait és ezt a vezetői munkámba is szeretném beépíteni
- A két évente elvégzendő vezetői munka értékeléséről kapott belső és külső eredményeket **beépítem a későbbi feladatellátásomba**

#### 4.5. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Meglátásom szerint a vezetői munka egyik legfontosabb területe a tantestület stratégiai vezetése és operatív irányítása. Véleményem szerint ezen a téren nagyon sok változtatást kell bevezetnünk, minél gyorsabban. Mivel az osztályaink száma az elmúlt években megnövekedett, ezért jelenleg fejlesztési és nem leépítési lehetőségeink vannak.

Egy kutatási eredményre szeretném alapozni a fejlesztési irányokat:

*„Azokban az iskolákban, amelyekre jellemzőek a tanulás-tanítás problémáira fókuszáló gyakori beszélgetések a pedagógusok között, ahol megfigyelhető a tanulói eredmények közös elemzése és ennek nyomán beavatkozások elindítása, illetve ahol vannak olyan kapcsolatrendszerek, amelyeket szakmai tanuló közösségként lehet leírni, szignifikánsan jobb tanulói eredményeket jönnek létre, mint azokban, amelyekre ez nem jellemző.” (McLaughlin és Talbert, 2006)*

#### 4.5.1. Célok

- A **szakmai együttműködés javítása** a munkaközösségeken belül és az adott feladatra megalakuló munkacsoportokban
- **Hatékonyabb csoportmunka** elősegítése, támogatása
- **Továbbképzések koordinálása**
- A pedagógus életpálya modell szerinti **kARRIER-TERVEZÉS támogatása**, ösztönzése
- A pedagógusok „**gyakorlati**” tudásának (**hogyan tudás**) **tudatos és tervezett fejlesztése**
- Az intézmény iránti **elkötelezettség erősítése**
- A **nyugodt munkavégzés körülményeinek biztosítása**

#### 4.5.2. Feladatok

- **Belső továbbképzések szervezése**, ahol az óralátogatásokat követő szakmai, pedagógiai problémák elemzésére is sor kerül
- A tehetséggondozás és a felzárkóztatás munkaközösségi szinten történő koordinálása az eredményesség és a hatékonyság érdekében
- Folyamatos tájékoztatás a minősítési eljárásban részt vevők részére a teendőkről a minősítésre jelentkezéstől a portfólió készítésen át a helyszíni látogatásig. Be kell vezetni a minősítési és tanfelügyeleti látogatások tapasztalatainak megosztását tantestületi szinten a hatékonyabb felkészülés céljából, bevonva az értékelésben résztvevőket és a minősítést sikerrel teljesítőket egyaránt
- A továbbképzési és beiskolázási tervek megvalósításának támogatása a kollégák elképzeléseinek befogadásával
- A **120 órás továbbképzések** nyomon követése, ütemezése
- A „jó gyakorlatok” megosztása a tantestületen belül, ezek közös továbbfejlesztése, adaptálása
- Az **innováció támogatása**, elterjesztése az iskolán belül és az iskolán kívül egyaránt
- Az iskolaépületének adottságainak maximális kiaknázása; a közös terek, diáktanya, tanári szobák és tanári ebédlő kényelmesebbé tétele
- Az **információáramlás hatékonyságának növelése**, felméréseken alapuló változások elindítása

- A közösen használt eszközök, tantermek használatának szabályozása

#### 4.6. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

*„A legeredményesebb oktatási rendszerek tapasztalatainak elemzése azt mutatja, hogy az eredményesség javulása a pedagógusmunka professzionalizálódásának támogatásával érhető el, ami többek között azzal jár, hogy a pedagógusokat egyre inkább a „tanulás specialistáinak” tekintik.” (OECD, 2014a; 2014b)*

Az idézet megállapítás alapján a pedagógus munka fejlesztése a tanítási-tanulási eredmények javulását eredményezi. A valóságban az innovatív ötletek és a folyamatos, élethosszig tanulás eddig is jellemző volt a tantestület nagy részére, ennek szervezettebbé tételét szeretném megvalósítani a következő időszakban.

##### 4.6.1. Célok

- Az intézményünk működését befolyásoló, meghatározó jogszabályok érvényesítése a szervezeti struktúránknak megfelelően
- **Erőforrások hatékony felhasználása**
- **Az intézményi dokumentumok folyamatos fejlesztése, nyilvánosságának biztosítása**
- Aktív kapcsolattartás az iskola partnereivel
- **Külső kapcsolatok erősítése**

##### 4.6.2. Feladatok

- A jogszabályi változások folyamatos nyomon követése, részvétel az intézményvezetés tagjaival együtt a tájékoztató előadásokon, értekezleteken
- Az tantestület tagjainak, az érintetteknek az informálása írásban vagy értekezlet során, aktív kapcsolattartás a munkaközösség-vezetőkkel, a munkacsoportok vezetőivel
- Folyamatos együttműködés a fenntartóval
- A humán erőforrás-fejlesztés megvalósítása, egyenletes munkaterhelés biztosítása
- A humán erőforrás hatékonyabb tervezése; átgondoltabb tantárgyfelosztás, rendelkezésre álló képességek maximális kiaknázása

- A pénzügyi lehetőségek folyamatos figyelemmel kísérése és a pedagógiai céloknak megfelelő felhasználása
- Az iskola alapidokumentumainak folyamatos korszerűsítése, a módosított dokumentumok legitimálása
- Az intézményi önértékelési rendszer hatékony működtetése, figyelembe véve az eddigi tapasztalatokat és szem előtt tartva azt, hogy az értékelés csak minimálisan zavarhatja a szakmai munkát
- A kapcsolattartás fórumainak hatékony működtetése: DÖK, szülői értekezletek, fogadóórák, szülői hírlevél, SZK-ülések
- A már meglévő külső kapcsolatok megtartása, ápolása és megerősítése; új kapcsolatok kialakítása

## V. Összegzés – Záró gondolatok

Záró gondolataimat egy idézettel kezdeném, mely kifejezi hitvallásomat:

**„.....Bármelyik iskola válhat olyan helyé, amelyben 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**


Én egy ilyen iskoláról álmodom. Ahová mindenki – legyen az pedagógus, diák vagy szülő – örömmel jön be, ahol a tanítás, a tanulás nem kemény munka, hanem lehetőség, egyfajta út a tudás átadására, a kompetenciák megerősítésére.

A pályázatot egy olyan szakmai anyagnak szántam, amely kijelöli a fejlesztés fő irányvonalait. A vezetői program során az önértékelési kézikönyv vezetői értékelésének pontjait követve, célokat és feladatokat határoztam meg, a megvalósítás, a részletek kidolgozása azonban még hátra van. Ezt természetesen csak a pedagógus kollégáimmal, az iskola minden dolgozójával, a tanulókkal, a szülőkkel és a támogatókkal együtt tudom véghezvinni.

**Kinevezésem esetén azon leszek, hogy a Nyitra Utcai Általános Iskola olyan közoktatási intézmény legyen, amelyben a tanulmányaikat itt megkezdő és itt folytató tanulók, azok szülei elégedettek a képzési színvonalunkkal, az általunk meghatározott - pedagógiai programunkban is megfogalmazott - pedagógiai irányvonallal.**

A vezetői programomban kijelölt célok megvalósításához kérem a tantestület, az alkalmazotti közösség, a diákok, a szülők és a fenntartó támogatását.

Szombathely, 2022. március 22.



Vaskóné Németh Anita Adrienn