

## **PÁLYÁZAT**

**az Emberi Erőforrások Minisztere által**

**a közalkalmazottak jogállásáról szóló**

**1992.éviXXXIII.tövény 20/A. § alapján meghirdetett**

**Kiskunfélegyházi Darvas Általános Iskola**

**Intézményvezető (magasabb vezető)**

**beosztás ellátására.**



**Pályázatom tartalmazza:**

- Intézmény vezetésre vonatkozó program 1. oldal
- Végzettség, szakképzettség meglétét igazoló oklevél másolata 36. oldal
- Pedagógus-szakvizsgát igazoló oklevelek másolata 38. oldal
- Munkáltató által kiállított munkáltatói igazolás 40. oldal
- Erkölcsi bizonyítvány 41. oldal
- Szakmai önéletrajz 42. oldal
- Nyilatkozat: teljes pályázati anyag sokszorosításához, továbbításához 45. oldal
- Nyilatkozat: személyes adataimnak a pályázattal kapcsolatos kezeléséhez,  
továbbításához 46. oldal

## **1. Pályázati motiváció**

Milyen iskolát, szervezeti kultúrát, nevelőtestületet „építettem” fel 5 év alatt? – tettem fel magamnak a kérdést. Hol tartok a 2013-ban megfogalmazott célok megvalósításában? Izgatott egy másik kérdés is, hogy milyen egy ideális, jó vezető? Ennek érdekében végeztem el a mester vezető szakot, melynek záró dolgozatában az elmúlt öt év eredményei alapján egy további vezetői programot építettem fel. Ebben mutattam be azokat a diagnosztikus felméréseket, melyek az iskola életét befolyásoló közösségek helyzetéről adnak hiteles képet. A mérés eredményeként tudatosult bennem, hogy az előző pályázatban kitűzött célokat megvalósítottam. A pozitív eredmények motiváltak arra, hogy érdemes folytatnom a vezetői munkát. Megfogalmaztam a következő öt év feladatait, folytatásaként az elmúlt éveknek. A dolgozat igazolja, hogy komoly kutatásokkal megalapozva, tudatosan készültem erre a folytatásra. A pályázatban bemutatom vezetői programom alapján az induló- és a jelenlegi helyzetet, az intézmény arculatát, klímáját, szervezeti kultúráját. Ezek hitelességét, erősségét, láthatóságát kérdőívek segítségével igazolom. Kiemelem a fejlesztendő területeket, megfogalmazom a fejlesztési elképzeléseket és az ezekkel elérhető célokat. Ehhez magam mellett érzem mindennap a nevelőtestület tudását, szakmai erejét, a technikai dolgozók segítségét, a szülők támogató munkáját és a ránk bízott gyerekeket. Nekik szeretnék segítséget nyújtani, hogy képesek legyenek eligazodni a folyton megújuló világ kihívásaiban.

## **1. Szakmai motiváció**

Mint intézményvezető, szeretnék egy hatékony, tiszta és jól működő szervezeti kultúrával rendelkező, gyermekközpontú iskolát vezetni. Ehhez az elmúlt években sok területen próbáltam a nevelőtestülettel együtt gondolkodva keresni a megfelelő módszereket, alkalmazkodni a külső elvárásokhoz, előadókat meghívni nevelőknek, szülőknek. A külső elvárásokból kiemelkedett a pedagógusok minősítési rendszere, a pedagógusok, vezetők, az intézmények önértékelése és pedagógiai – szakmai ellenőrzése (tanfelügyelet).

Célom az volt, hogy megfelelő vezetői felkészítéssel, példamutatással - stressz kezelés, konfliktuskezelés, folyamatos önreflexió - sikerüljön a nevelőtestületet eljuttatni az önértékelés szükségességének, hatékonyságot elősegítő eszközként való elfogadásához úgy, hogy a végén a vezetővel együtt mindenki elkötelezett legyen az intézményi önértékelés tudatos, tervezett megvalósítása iránt.

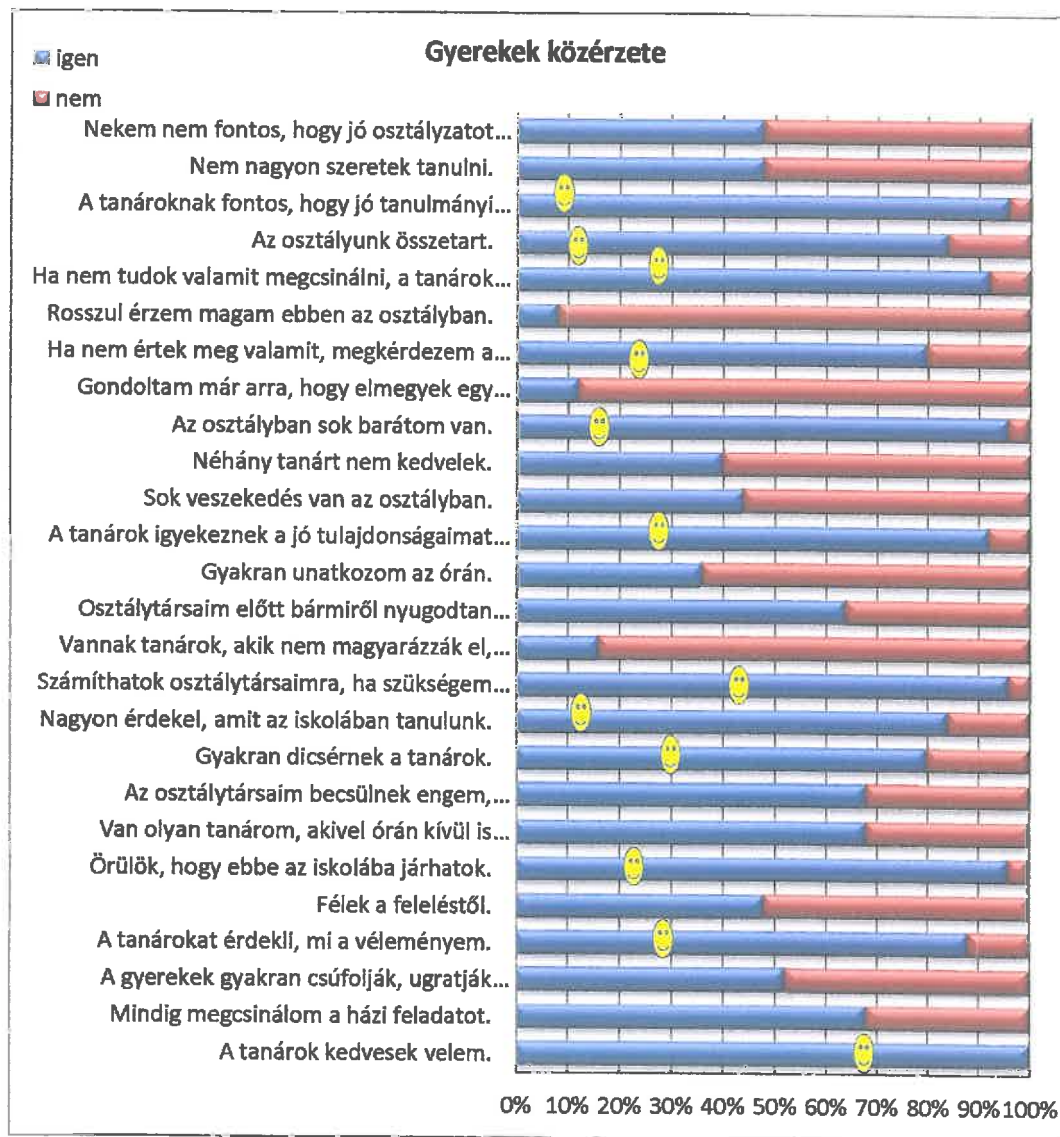
Hittem és továbbra is hiszem, hogy az ellenőrzés hatékonyságot, professzionalizmust és minőségi változást segít elő. Ehhez szükséges egy befogadó, motiválható, megújulni képes nevelői közösség.

Sokféle módszert, technikát kínálnak a különböző szakirodalmak, tanulmányok az iskolai munka eredményességének teljes körű feltárására és bemutatására, de a teljesség szinte lehetetlen. A pedagógiai munka sokrétű, komplex, minden résztvevője egymásra hat. Olyan módszereket alkalmaztam az intézményi működés eredményének feltárásához, elemzéséhez, melyek konkrétan az intézményi ellenőrzéshez adnak fontos információkat, tényeket tárnak fel az elemzéshez. Szakirodalmakat olvastam a minősítő eljárásról, az önértékelésről, iskolai önértékelésről, a vezetés pedagógiájáról, személyzet-, szervezet-, vezetés- és minőségfejlesztésről, a professzionális iskolavezetésről, az intelligensen működő iskoláról. Azért tartottam fontosnak, mert a vezető felel a törvényességért, így a törvényi háttér irányt szab, a szakmai kutatások eredményei pedig hasznos segédanyagot adnak a diagnosztikus információ gyűjtés szabályairól. Előadások anyagának feldolgozása pedig konkrét eseteken keresztül nyújt szélesebb ismeretet az ellenőrzés rendszeréről a közoktatásban. Dokumentumok elemzésében konkrét, hiteles adatokat nyertem az intézményellenőrzés folyamatáról, a feladatokról, az intézmény jelenlegi helyzetéről, nevelő-oktató munkájának eredményességéről, szervezeti kultúrájáról, melyek:

- a téma törvényi bázisa (326/2011. (VIII.30.) Kormányrendelet)<sup>3</sup>
- az OH honlapon elérhető módszertani útmutató (önértékelési kézikönyvek, tanfelügyeleti kézikönyvek)
- igazgatói pályázat-vezetői program, munkatervek, tanévvégi beszámolók

Kérdőíves felmérésekkel az intézményi klíma állapotát tártam fel. A pedagógus klímamérés a jelenlegi állapotfeltárásához ad segítséget, mely tisztázza a vezető felé, mely területeket kell erősíteni, újragondolni a jövőterv elkészítésében. Ilyen pl. az iskola arculata, a pedagógusok munkához való viszonya, hivatástudata, a vezetéssel kapcsolatos tényezők: információáramlás, beleszólás, alapszükségletek kielégítése és a motiválás. Egy visszacsatolás arról ad tájékoztatást a vezetőnek, hogy a munkavégzés során milyen mértékben van szükség a munka elvégzéséhez információkra a teljesítmény hatékonyságáról.

Fontos tényezője az iskolai légkörnek a gyermek közérzete. Értékes információt adhat az iskolához való kötődésről, társas kapcsolatokról, tanár-diák viszonyról. Az alábbi grafikon hitelesen mutatja a mosolygós gyermekarcokkal véleményüket. ( Kiemelés a dolgozatból.)



A gyermekek közérzete mellett fontosnak tartom a szülők elégedettségének ismeretét. A kérdőívek eredményét a helyzetelemzésben mutatom be. Az értékelések feltáró jellegűek, de a megerősítést és a fejlesztés irányát is elősegítik. Közben a megoldáshoz, továbbgondolkodáshoz, esetleges korrekció módszeréhez nyújtanak ötletet.

A klímamérések eredménye erősített meg abban, hogy az öt évvel ezelőtt megfogalmazott és azóta is erős szakmai hitem, következetességem jó irányba vitte a Darvas Általános Iskola oktató-nevelő munkáját. Megerősített abban, hogy érdemes tovább folytatnom ezt a munkát.

## 2. Helyzetelemzés

2013. október 15-től töltöm be a Darvas József Általános Iskola, ma már Darvas Általános Iskola intézményvezetői állását. Ebben a fejezetben bemutatom az általam vezetett iskola 5 évvel ezelőtti és a jelenlegi helyzetét. A bemutatást azzal a céllal teszem, hogy láthatóvá váljon az újra önálló iskola szervezetépítése és belső kultúrájának kialakítási folyamata. Így jutva el a jelen állapothoz, közben sikerek, kudarcok, erősségek, fejlesztendő területek fogalmazódnak meg bennem. Az 5 évvel ezelőtti helyzet bemutatásához saját, 2013-ban összeállított igazgatói pályázatomat és a 2016/17-es tanévben elvégzett mestervezetői szakon írt szakdolgozatomat használom forrásanyagként. A jelen állapot bemutatásához a dolgozat diagnosztikus méréseit és azok eredményeit mutatom be az iskolai klímáról, a pedagógusok munkához való viszonyáról, az iskolahasználó gyerekek közérzetéről és a szülők elégedettségéről.

### 3.1. Öt évvel ezelőtt

A Darvas Iskola a 80-as évek elején épült egy városrész új iskolájának, Kiskunfélegyháza Petőfi lakótelepe részére. Az első tanévben 912 tanuló oktatását-nevelését látta el önállóan. 2007 augusztus 1-től a 2011/12-es tanévig Darvas József Általános Iskola és Egységes Pedagógiai Szakszolgálatként látta el a közoktatási feladatokat. A 2012/13-as tanévben többcélú közös igazgatású intézmény tagintézményeként működött Kiskunfélegyházi Többcélú Közös Igazgatású Közoktatási Intézmény Darvas József Általános Iskola néven. 2013. szeptember 1-től önálló intézményként Darvas József Általános Iskola néven folytatta tevékenységét. Ennek az intézménynek vezetői állására kaptam akkor megbízást. Az újra önálló intézménynek kellett kialakítani a saját pedagógiai arculatát, szervezeti kultúráját, a nevelés-oktatás helyi célját.

Az iskola profiljában a PP és a hagyományos rendezvények alapján a matematika tanítása látszott kiemeltnak, mellette a sport élvezett prioritást. A beszámolókból kiderült, hogy több tantárgyból mérettették meg tanulóikat városi, területi és országos versenyeken. Kompetenciamérés eredményei alapján átlagos teljesítést mutattak matematikából és szövegértésből.

Az iskola felvételi körzetében van egy óvoda, és a közelben egy másik városrész óvodája. Így folyamatosan biztosítva látszik az iskola megfelelő létszáma. „ Nehezítő körülmény a város

központjának távolsága, a központhoz közel lévő iskolák földrajzi előnye. Ebben a versenyvilágban ez a vonzóerő igen nagy. Ma is erősen hiszem, hogy egy alapfokú oktató-nevelő intézmény nem csak attól válik vonzóvá, hogy milyen új kísérleti programokkal próbálkozik, még akkor is, ha a kísérlet célja az ismeretek minél könnyebb és egyszerűbb átadása. A vonzóerőt egy saját arculat, egészséges gyermekközpontú szemlélettel kidolgozott program hozhatja létre, mely a törvény által megkövetelt kerettanterv figyelembe vétele mellett, a helyi igényeket és értékeket beleépítve, nyitott a változó tudomány, gazdaság és társadalom felé. Nyitott a hasonló struktúrájú és földrajzilag elérhető közelségű települések alapfokú oktatási-nevelési intézményei felé.

A saját program, arculat kialakítását csak lépésről-lépésre lehet végrehajtani. Ennek okai az előzményekben említett szerkezeti átalakulások sora. Fontos elemző, feltáró munka eredményeként lehet az iskola hagyományaiból, szokásaiból a hatékony, továbbvihető értékeket kiegészíteni a változást, haladást jelentő értékekkel, s ezek segítségével megfogalmazni kollégáimmal és a szülőkkel együtt hitvallásunkat.

A tanév szeptember elsején elkezdődött. Meg kellett szervezni az éves munkát. Úgy kezdtem vezetői munkámat, hogy nem volt felhatalmazásom igazán előkészíteni a tanévet, elkészíteni a tanévi munkatervet. Az intézmény fenntartójának változása és az átszervezések miatt elcsúszott kinevezésem időpontja (október hónapra). Izgalmasan, kemény kihívásokkal kezdődött számomra az első tanév vezetőként. A vezetői programomban részletesen megfogalmaztam elképzeléseimet, céljaimat, melyet az új nevelőtestülettel, akkor még ismeretlen gyerekekkel és szüleikkel képzeltem el megvalósítani. Szakmailag, erős hitemmel készen álltam a vezetői feladatok elvégzésére. Nem a problémák, az előttem álló láthatatlan tevékenységek, hanem az új kihívás, a gyerekekért tenni akarás volt erős bennem.

A dokumentumok módosítása mellett személyi feladatokat is meg kellett oldani. Fő feladatom egy olyan szervezet létrehozása volt, mely együtt a vezetővel kialakítja a saját szervezeti kultúráját. A következő definíció teljes ismeretében építettem fel az évi feladattervemet: *A szervezeti kultúra, mely kölcsönösen egymásra hat az intézményi metakommunikációval, az intézményekben befolyásolja az intézmények mindennapi életét, fejlődését. Meghatározza az oktatásban való helyét, munkájának ismertségét. Segít a környezeti kihívásoknak, a társadalmi elvárásoknak való megfelelésben.*

### 3.2. Vezetői feladatok az első tanévben

A következő tények ismeretében - az új kihívás izgalmával és a személyes tenni akarással - kezdtem el dolgozni. Schein (1985)<sup>5</sup> *szervezeti kultúra megfogalmazása szerint csak olyan csoportoknak alakulnak ki az alapvető feltevéseik, amelyeknek van elegendő közös történelmük. Ezen a közösen megélt események vezetnek a mindenki által vallott feltevésekhez.* Nekem nem voltak közösen megélt élményeim a nevelőkkel, nem ismertem az általuk kialakított saját feltevéseiket, melyekkel kezelni tudták a szervezet külső és belső problémáit. Az első tanévben mint vezetőnek a következő volt a feladatom: megismerni a pedagógusok tanítási kultúráját, szakmai tudásukat, elkötelezettségüket a tanítás iránt, a gyerekekkel való kapcsolatukat, magatartásukat, a nevelői közösségben elfoglalt helyüket, a metakommunikációjukat, a saját alapvető mintáknak tekintett szokásrendszerüket. Fontosnak tartottam megismerni az iskolai szokásokat, kiemelkedő és preferált területeket, az iskola külső kapcsolatrendszerét. Ebben folyamatosan segítettek a kollégák, a vezető helyettesek és az adminisztrációt végző dolgozók. Óralátogatások, megbeszélések, munkaértekezletek eredményeit összegyűjtve sikerült tanév végén egy átlátható, látszólag egységben gondolkodó nevelőtestülettel sikeresen lezárni az évet és kezdeni tervezni a következő tanévet.

### 3.3. Jelen állapot bemutatása az eltelt öt tanév eredményeinek tükrében

A bemutatás vezérfonalának az intézményi klíma tartalmi összetevőinek bemutatását választottam. Erre jól fel tudom használni a pedagógusi-, szülői- és tanulói mérések eredményeit. Az eredmények elsősorban azt bizonyítják, hogy az iskolahasználók, az iskolaszolgáltatást igénybe vevők és természetesen a mindennapjaikat az iskola falai közt élők számára mennyire láthatóak, tetten érhetőek az intézmény működését befolyásoló tényezők, egyben a tanulók és a pedagógusok közérzetét meghatározó dolgok. Idetartozik a tárgyi- és a humán környezet.

#### Tárgyi környezet, felszereltség

Báthory Zoltán „Tanulók, iskolák – különbségek” című könyvében a következőt mondja: *”A korszerű iskolában a tanítás-tanulás a humán tényezők és a tárgyi környezet egységében szerveződik.... A pedagógus tanulást tervező, irányító, szabályzó és értékelő szerepe akkor tud kibontakozni, ha munkájában megfelelő tárgyi környezettel rendelkezik.”* Fontos tehát az iskolai önértékelésnél ezek számbavétele, elemzése.”<sup>6</sup>



Az iskola környékét a panelházak színes megjelenése, a sok zöld park, virág üdévé teszi. Megközelíthetősége az E5-ös útról és a lakótelep bármelyik részéről könnyű. Az iskola épülete mellett működik egy óvoda, mely egyik biztosítéka az utánpótlásnak. Környékén van egy játszótér és hatalmas füves terület. Az iskola belső udvara tágas, egyik része szilárd burkolatú, másik része füves és fás terület. Ideális helyszíne a tanórai szüneteknek és a délutáni foglalkozásoknak. Az öt év alatt nagyobb felújítás nem volt az épületen, de komolyabb hiba elhárítások történtek. Belső aula, zárt kis udvar, nagy ebédlő, tanterem, szaktanterem nevelői szoba, irodák, dolgozói pihenőszoba és egy hatalmas, megszatható tornaterem áll a tanítás részére. Minden évben sikerült néhány tantermet, szaktantermet felújítani, felszerelését modernizálni. Ez a tevékenység ebben az évben is folytatódik komoly pályázati források segítségével. Az informatika és más tantárgyak tanításához három korszerűen felszerelt informatika terem áll rendelkezésre. Több teremben interaktív tábla működik, melyet sok nevelő szakmai biztonsággal használ a tanításhoz. A tornateremben komoly mászófal rendszer van beépítve, melyen évek óta versenyszerűen sportolnak a tanulók. Nagy hangsúlyt fektettem a belső terek esztétikumára és a falfelületek kommunikatív felületté alakítására. Ma már a pedagógusok, az aktuális dekorációkat, a hirdetéseket öntevékenyen oldják meg. Minden közös iskolai és társadalmi ünnepnek megvalósítják az installációját. Összességében a tárgyi infrastruktúra megfelelő a nevelő- oktató munka zavartalan működéséhez. Az iskola délutánonként több éve helyet biztosít az alapfokú művészetoktatásnak. A Kiskun Alapfokú Művészeti Iskola dráma, képző-, és iparművészeti, táncművészeti ágakban képzik a jelentkező tanulókat. Bemutatóik, kiállításai kellemes színpontjai az iskola rendezvényeinek.

## **Humán környezet**

### **Beiskolázás, tanulói létszám alakulása**

Az intézmény beiskolázási körzete jelenleg is a Petőfi lakótelepen lakó és a Bankfalu lakóinak gyerekeiből áll. Nem könnyíti meg a beiskolázást a szülők szabad iskolaválasztása, mert sokszor hallomásból döntenek és utaztatják gyerekeiket a város központjában lévő négy iskola valamelyikébe. Az eltelt öt évben még nem jelentkezett ennek hátránya a Darvas iskolára, melyet a tanulólétszámok is igazolnak:

5. Schein , E.H. Szervezeti kultúra (Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1985)

6. Báthory Zoltán „Tanulók, iskolák – különbségek”-Tankönyvkiadó, Budapest, 1992

tanév	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
tanulólétszám/osztály	360/18	373/18	372/18	373/18	369/18
SNI-s; BTM-s	47; 73	37; 79	37; 87	41; 93	43; 86

Minden tanévben, 18 osztályt tudtunk indítani. A vezetés és a nevelőtestület bizakodó. Ez az iskola sok tanulási képességben korlátozott, beilleszkedési zavarral küzdő és egyéb fejlesztésre szoruló tanulót vállal fel. „Nyújtson segítő támogatást a kevésbé tehetséges gyermekeknek.” ...”A művészetet nagyon fontos eszköznek tekintem a képességek fejlesztésében, a személyiség formálódásában, kialakulásában.”<sup>4</sup>A gyengébb képességű (sajátos nevelési igényű, felzárkóztatásra szoruló,...) gyermekek segítése kiemelt helyen van minden tanév tantárgyfelosztásának tervezésekor. Évek óta központi cél az integráció. Ezen a téren mindig körültekintően, a szülőkkel és a fenntartóval együttműködve jártam el. A vezetésem alatt elkötelezetten tartottam szem előtt a tanulók esélyegyenlőségét. A nevelőtestület ebben ugyanúgy elkötelezett, mint én. Nem volt és nincs számottevő korai iskolaelhagyó tanuló.

Interjút készítettem az elmúlt tanév szülői választmány 16 tagjával. Véleményük megfontolandó, hiszen a szülők delegáltjai. Ők a kapcsolattartók a vezetés, a pedagógusok és a szülők között. Köszönöm válaszaikat, iskolánk csak ilyen lelkes támogató szülői háttérrel lehet eredményes. Az első kérdés a következő volt: *Mi volt a döntő szempont, amikor ezt az intézményt választotta gyermeke számára?* Az értékelésből néhány választ mutatok be, a teljes a szakdolgozat részét képezi.

Válaszok: *Közel van az otthonhoz. Valamikor a két szülő is itt volt tanuló. Nagyobbik gyermek is ide jár. Az iskolanyitogatón a tanító néni szimpatikus volt. A kislányuk a Darvas Óvodába járt és sok barátja ide jelentkezett. Iskolalátogatás után úgy gondolták, hogy maximálisan megfelel az elvárásaiknak. Sok itt tanító pedagógust személyesen ismertek és megnyugtató volt, hogy az ő kezük alatt lesz a gyermekük. Az első gyermeknél a praktikusság döntött, a másodiknál meg nem volt olyan ok, amely miatt meg kellett volna változtatni a döntésüket. Az iskola helyben nagyon sok délutáni foglalkozást biztosít a gyermekek számára. Jó visszajelzések vannak a továbbfejlődéssel kapcsolatban. Jók az iskola adottságai: udvar, tornaterem. Megfelelő a nevelés. A továbbtanulásnál megállják a helyüket. Az SNI-s gyermekek helyben kapják meg a fejlesztést. Amit érdemes kiemelni, hogy a válaszok*

többségében személyes tapasztalat, érintettség motiválta a szülőket. A másik erős vonal az intézmény tárgyi- és személyi adottságai voltak. A harmadik fontos válaszcsoport a fejlesztő pedagógia működése és sok, tanórán kívüli lehetőség biztosítása. Ezt erősítik meg az interjú ötödik kérdésére adott válaszok: *„Milyen felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások működnek az intézményben?”* A 16 válaszból két embernek nem volt információja. A többiek minden foglalkozást felsoroltak: logopédia, fejlesztőórák a tanulásban akadályozott tanulók részére, felzárkóztató órák tantárgyakból, fejlesztő pedagógusok és gyógypedagógusok fejlesztő órái, korrepetálások matematikából, írásból, olvasásból. Szinte minden tantárgyból működik ilyen. *Az intézmény minden téren lehetőséget biztosít a felzárkóztatásra. (Összegzés a kérdőív 5. kérdésére adott válaszokból.)* Jó visszajelzések a további fejlődéssel kapcsolatban, a megfelelő nevelés és, hogy a továbbtanulásnál megállják a helyüket már az a nevelő-oktató munka eredményességét minősíti. A szülőkkel folytatott interjú második kérdése is az előző visszajelzéseket erősíti: *„Az iskola megfelel-e az előzetes elvárásoknak?”* A 16 válaszból 14 határozott igennel, két válaszból „részben igen és nagyvonalakban igen” választ adott. A harmadik interjú kérdés az iskola nevelőmunkájáról gyűjtött információt: *„Ön szerint az intézményben mekkora hangsúlyt kap a nevelés?”* - 8 fő egyszerűen, minden kommentár nélkül, megfelelőnek tartja. Érdekes viszont a többi választ értelmezni:

Nincs könnyű helyzetben az intézmény. Szülőként is látom, hogy a nevelést már nem lehet csak a szülőre bízni, sajnos nem mindenki tudja jól ellátni ezt a szerepét. Látom, az iskola mindent megtesz, próbálja pótolja azt, amit az alapnormák megkövetelnek.

Tapasztalatom szerint a pedagógusok igyekeznek a legjobb tudásuk szerint nevelni, oktatni a gyerekeket. „Harcolni a korrall”, nem restek új pedagógiai módszereket alkalmazni annak érdekében, hogy az iskolába járó gyerekek minél szélesebb körben gyarapodjanak.

Szerintem jó összhangban van a nevelés és oktatás az iskolában. Jól lehet az itt tanító tanárokkal kapcsolatot tartani, beszélgetni, mind a pozitív, mind a negatív dolgokkal kapcsolatban.

Hangsúlyos az kétségtelen. A többi általános iskolához képest talán itt több a problémás gyerek, épp ezért több „nevelni való” akad, de ebből az átlagos diák is tanul, tapasztal. A tanár-diák viszonytal sem látok problémát, őszinteség, egyenesség, ami kell.

Az iskola elég hangsúlyt fektet a nevelésre, amely egyre nehezebb a gyerekeket behalászó internet világa miatt.

Mind a közösségi életre, mind a társ kapcsolatra felkészítő nevelési tanácsokat és tanításokat kapnak a gyerekek.

Megjelenik a tananyag zsúfoltsága, a szülő mint partner a nevelésben, a társadalom igényeinek átalakulása, új pedagógiai módszerek, szülő és tanár közötti személyes kommunikáció, a tanár-diák kapcsolat, a problémás tanulókkal való körültekintőbb foglalkozás jó hatása a többi tanulóra, a közösségi nevelést akadályozó, gyerekeket behalászó internet világa, a közösségi életre és a társ kapcsolatra felkészítő nevelés. A szülők nagyon jó „szűrők”, hiszen az iskolai nevelőmunka nagyon sok területét érintették. Az iskola viszont jól végzi ezen a területen a munkáját, ha ez ennyire tetten érhető az iskolai szolgáltatást igénybe vevők számára. Ezért érdekesek az interjú negyedik kérdésére adott szülői válaszok. *Mennyire látható számukra az oktató munka? Milyen jelek közvetítik feléjük az eredményét, színvonalát?*

A negyedik kérdés: *„Milyen az oktató munka színvonala az Ön megítélése szerint?”* Az egyértelmű „magas színvonalú” választ 8 válaszadó adta. A többi válaszban személyes megjegyzések vagy dilemmák olvashatók, melynek alapja a szakmai tapasztalatlanság, ami szülői részről elfogadható, személyes élmények eredményekről, továbbtanulásról. Arról tud minden szülő értékelést mondani, amely területen érdekeltsége van. A véleményeket mégis fontosnak és hitelesnek tartom, mert sok szülőnél több év tapasztalata segít a válaszadásban. A lényeg azonban megnyugtató, mert minden esetben pozitív a megítélése a tanári munkának

Az oktatómunkával elégedett vagyok, a tárgyi feltételek folyamatos bővülésére számítok.
Szakmailag nem látok bele. Azt, hogy a gyerekek a középiskolákban hogyan teljesítenek, később ad visszaigazolást. Amit látok, hogy itt is, mint minden munkahelyen, van jobb és kevésbé jó pedagógus.
Természetesen mindig van olyan, amit a szülő fontosnak tart, vagy éppen kevésbé tart hangsúlyos tantárgynak, mint az adott tantárgyat tanító tanár. Összességében úgy látom, a tanárok próbálják megtalálni, hogy melyik gyerek miben erősebb, és azt fokozottan próbálják fejleszteni.
Természetes, hogy vannak kevésbé kedvelt pedagógusok, de egyáltalán nem biztos, hogy a hiba csak bennük van. A többség odaadó, szakmai hozzáértésüket nem kérdőjelezném meg. Az osztály összetétele, tudása nagyon meghatározó ebben, a jobbakkal persze hogy jobban lehet haladni.
Az alsó tagozatban szerintem próbálnak eléggé alapos”alapozó” munkát végezni. Felső tagozatban vannak tantárgyak, ahol kellene emelni a színvonalon.

Szerintem nagyon jó. A Darvasos gyerekek megállják a helyüket a magasabb fokú intézményekben és a versenyeken is jól szerepelnek.
---

Csak a mi osztályunk munkáját tudom értékelni, az teljesen megfelelő. Fantasztikus, amit a tanító nénik véghezvisznek.
--

### Tehetséggondozás

*„Nyitott legyen a tehetséggondozás és annak speciális területei felé. Nyújtson segítő támogatást a kevésbé tehetséges gyermekeknek. A tehetséggondozás elsősorban a továbbtanulás elősegítése legyen úgy, hogy közben a tanulók megismerik saját, rejtett képességeiket. Hozzásegíti őket a képességeiknek megfelelő gimnáziumi, szakgimnáziumi és szakiskolai rendszerű továbbtanuláshoz. Így 8.osztály befejeztével minden tanuló felkészülten, képességeinek megfelelő középfokú oktatási intézményben fog tudni továbbtanulni.” (Részlet a 2013-as igazgatói pályázatból).*

Mit sikerült megvalósítani? Az elmúlt tanév beszámolójából a következő olvasható:” *A tehetséggondozó foglalkozások alkalmával a kiemelkedő képességű tanulókat fejlesztettük. Számukra több helyi-, területi- és országos versenyzési lehetőséget biztosítottunk. Minden tantárgyból és a sport területén is szerveztünk versenyeket. Célunk ezzel a tanulók tanult képességeinek más környezetben történő megmérettetése. Tudjuk, hogy a tanított ismereteknek csak akkor van értéke, ha a tanuló a gyakorlatban fel tudja használni. erre a leghatékonyabb módszer a tanórán kívüli megmérettetés. A 2016/17-es év végi beszámoló részletesen bemutatja a megrendezett versenyeket, a benevezéses versenyeket, a résztvevő tanulókat és azok eredményeit.*

A szülői interjú hatodik kérdése arról kér információt, hogy a családnak mennyire van tudomása ezekről a tehetségfejlesztő és gondozó foglalkozásokról. A kérdés a következő volt:”*Az intézményben működő tehetségfejlesztésnek milyen módjairól tud?*” A válaszokat összegezve mutatom be, így is megfelelő információt kapunk a szülői véleményekről. *A tehetségfejlesztés módjai a szülők szerint: képzőművészet-rajz szakkör, tömegsport, falmászás, társastánc, néptánc, informatika szakkör, dráma szakkör, fotószakkör, atlétika, boks, zene, sakk, versenyek, pályázatok intézményen belül és kívül, versenyre felkészítő órák, emelt szintű matematika órák, angol nyelvi foglalkozások.* Az iskola jól kommunikálja a tanórán kívüli tehetséggondozó tevékenységeket, mert látható, hogy a szülők pontosan értesültek róluk. Az

iskola honlapjára rendszeresen felkerülnek a versenyek és az elért eredmények. Büszkék vagyunk tanítványainkra.

A fenti válaszokból az is kiderül, hogy a szülők megfelelően tájékozottak az iskola életében történt tevékenységekről. A jó kommunikáció még nem lenne elég ehhez, de a szülők bevonása az iskolai közösség életébe már hatékony megoldás. A szülői interjú nyolcadik kérdése erre kéri a választ: „ *Az intézmény bevonja-e a szülőket a közösség életébe, az intézményi hagyományok ápolásába? Ha igen, milyen formába teszi ezt?* Válaszok egyértelműen bemutatják, honnan és mikor merítenek információt az iskolai életről. A válaszokat összesítve mutatom be:

Minden évben szülői értekezlet keretében tájékoztatják a szülőket az éppen esedékes programokról;
Igen mindenképpen: tőknap, közös főzések évvégén, A bálra készülődés, a farsangi jelmezek készítése összehozza a szülői közösséget is osztályon belül. Kötetlen beszélgetések, tervezések...
Véleményem szerint rengeteg lehetőséget biztosít a különböző rendezvények megszervezésével. Pl. közös kirándulások, egészségnap, nyilvános sportrendezvények, családi napok, gyereknap. Ami lehetne több: nyílt órákba és szakkörökbe való betekintés.
Ezekon a szülők összefognak, közösen segítenek és dolgoznak a nagyobb siker érdekében.
Úgy érzem, hogy ebben az iskolában a szülő legalább olyan fontos, mint a gyerek.
Akinek van igénye, az megtalálja a módját, hogy bekapcsolódhasson az iskola életébe. Szinte minden évszakban vannak olyan rendezvények, amelyen a szülők is részt vehetnek.

A rendezvények, találkozók a pedagógus – szülő - gyerek kapcsolatot is erősítik. Amit sikerült öt év alatt javaslatom alapján a kollégák segítségével, szülők bevonásával megvalósítanom: Adventi gyertyagyújtás, túrák, színházlátogatások, TÖK Jó Nap, Egészségnap, Madarak Fák Napja, Szülők Akadémiája, közös főzés gyermeknapon, az iskolai jótékonyági bál szervezésében való aktív közreműködés.

A nevelőtestülettel és tanulókkal a következőket sikerült megvalósítanom: Segesvári Testvériskola kapcsolat, Határtalanul pályázat, közös tábor Kikindával, teremdíszítési verseny évszakonként, csatlakozás a Magyar Kultúra Napjához – Együtt szaval a Nemzet, csatlakozás a Boldog iskola programhoz, Szőri Mihály emlékhét- tantárgyi versenyek, minden tanuló

megtanul minden évben egy verset és egy mesét illetve egy elbeszélést, Nagy Vagy Televíziós vetélkedő.

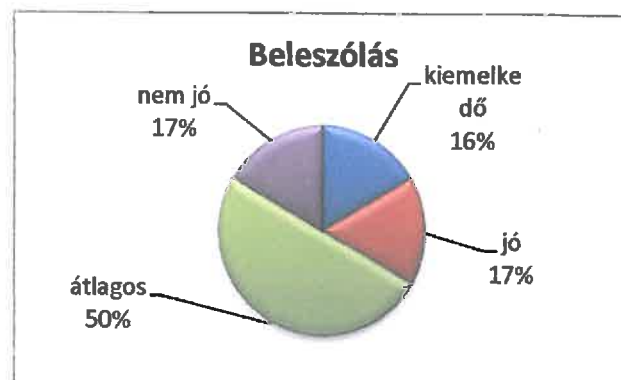
A pedagógusokkal is sikerült kinyitnom a lehetőségek tárházát: bemutató tanítások, szakmai beszélgetések, szaktanácsadói látogatások, tantestületi kirándulások minden évben, E napló bevezetése, tantestületi ingyenes TK (online képzés e-napló, KIP felkészítő), heti 1 számonkérés minden tárgyból, tanulószoba csoportbővítés, napközis csoportszám emelés, matematika óraszám emelés (csoportbontással), csoportbontás informatikából, főiskolai hallgatók mentorálása. A sportolás kiemelése, fejlesztése érdekében hatékony együttműködést kötöttem a Vízilabda Sportegyesülettel, csatlakoztunk a Bozsik programhoz, Kosárpalánta programhoz, „A sport legyen a tiéd” - 1 millió forint értékű asztalitenisz eszközcsomag tulajdonosai lettünk. Több sikeres pályázatot írtunk: Határtalanul, Erzsébet tábor, Testvériskolai pályázat, Nemzeti Együttműködési Alap szakmai-, működési- és városi pályázatok. Az összegzést azért tettem bele a jelen helyzet bemutatásába, mert vallom és tudom, hogy az iskola szervezeti kultúrája csak így épülhet ki, így alakíthatja egyéni arculatát, létrehozva saját hagyományait, ünnepeit. Kialakítja az iskola magatartásformáit, közösségi szabályait. A szervezeti kultúra látható- és láthatatlan megjelenési formái között bonyolult kapcsolat van. Ezért ezeket külön kezelni lehetetlen. Hatásuk csak együttes jelenlétükkel érvényesül. Minden intézményre jellemzők, ezek teszik működővé, egyedivé és élhető munkahellyé pedagógusoknak, diákoknak. A szülők számára érthetővé, átláthatóvá az intézmény közösségépítő, a társadalmi és emberi elvárásoknak megfelelő oktató-nevelő munkáját.<sup>7</sup> (Egy összesítő, téma szerint rendezett, pályázatokat pontosan bemutató táblázatot a helyzetelemzés végére illesztettem be.) A következő adatok, értékelések tanulságosak és jól használhatóak lesznek a további tervezésekhez.

Öt év távlatában vizsgálva a pedagógus fluktuációt, hasonlóan a tanulólétszámhoz, nincs szignifikáns eltérés az évek között. A pedagógusok és dolgozók létszámában sem volt nagy változás, inkább bővülés, új álláshelyek létesítése.

*Kérdés: Bizonyítja-e a létszám stabilitása, hogy megfelelőnek tartják az iskola szellemiségét, a vezetői programot, stílust, szervezeti kultúráját, megfelelő jövőképet, fejlődési lehetőséget látnak ezen a helyen?* Az iskolát választók és használók elégedettségét nagymértékben befolyásoló tényező a tantestületi légkör alakulása. Ezt bizonyítandó okból a nevelőtestület tagjaival az iskolai légköri állapotról klíma mérésére alkalmas kérdőívet<sup>8</sup> tölttettem ki. A kérdőívet 38 pedagógus töltötte ki. A kérdőív fontos tényezőket vizsgál, melyek számtalan

más tényező közül a klímát befolyásolják. Ilyen az iskola arculata, amely hat az őt körülvevő mikro- és makro környezetre. Ha kedvező ez az iskolai kép, a környezet elismerően reagál, és ez pozitívan hat a klímára, és illeszkedik az egyes pedagógus hitvallásához is. Fontos tényező a pedagógusok munkához való viszonya, hivatástudata, pályaszeretete. Ennek hiánya feszültséget okoz, és a nevelőtestületi légkört kedvezőtlenül befolyásolja. Jelentős tényezőcsoport a vezetéssel kapcsolatos. Az információ áramlás, a beleszólás, az alapszükségletek kielégítése ( tárgyi környezet, órarend, stb. ) és a motiválás milyensége jelentősen hat a klímára. A következő diagramok az értékelés eredményét mutatják be. A kérdéseket 7 téma köré csoportosítottam, melyek meghatározzák az iskola arculatát - beleszólás, kollégákkal való viszony, kommunikáció, saját fejlődés, munkához való viszony, tanulókhöz való viszony, vezetési stílus - és az eredményt négy minősítő kategóriához rendelttem hozzá: Kiváló, jó, átlagos ( fejlesztendő), nem jó ( módosításra szorul). A diagramokról jól leolvashatók az iskola arculatát meghatározó pozitív jegyek. A kiemelkedő, jó és átlagos értékek mind pozitív arculati jegyek.

Nézzük át részleteiben a diagramokat, mert úgy lehet jól meghatározni az erősségeket és kevésbé erős, de fontos területeket.



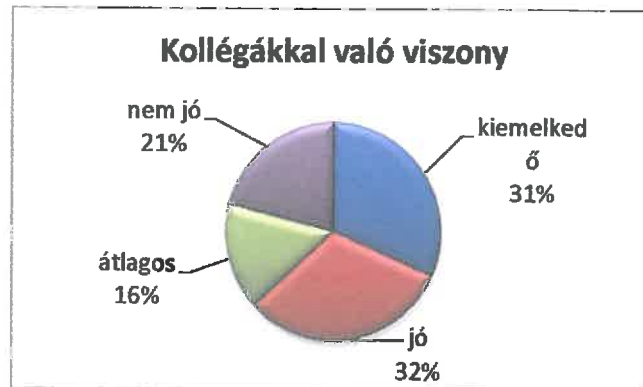
Beleszólásnál kiemelten és jól támogatott tényezők:

- a vezetői beavatkozás megfelelő mértékű
- a pedagógus véleményét, kéréseit meghallgatják
- a vezető döntéseit megelőzően közös gondolkodás és tervezés van
- megfelelő a tantestület tagok informálása a döntések előkészítésében

Az átlagosan támogatott területek közül fejleszteni vagy javítani lehet az órarenddel kapcsolatos egyéni kérések figyelembe vételét. Természetesen csak olyan mértékben, hogy ne veszélyeztesse a tanulók és a nevelőmunka egészséges tervezését.



A másik terület az értekezletek témáira tett pedagógusi javaslatoknak nagyobb teret engedni, feldolgozásukba bevonni a javaslattevőket.



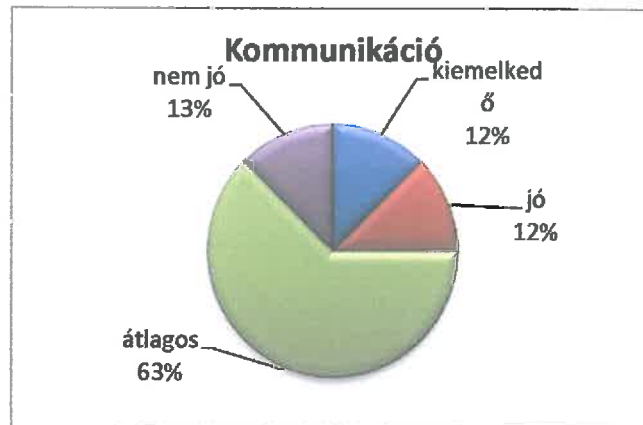
Kollégákkal való viszonyt érintő területeken kiemelten és jól támogatott tényezők:

- jól érzik magukat a tantestületben
- van beszédtemájuk, segítenek egymásnak az iskolai problémáik megoldásában
- bizalom és összetartás van a kollégák között
- elismerik egymás munkáját, nem jellemző a tantárgyak közötti rivalizáció
- szívesen vesznek részt közös kirándulásokon

A többi válasz alapja privát probléma. Ezeket nem közösen kell megoldani vagy megszüntetni. Oda kell rá figyelni, de arányában nem rontja a kollégák egymáshoz való emberi viszonyát.

7. [http://www.veveeqe.eoldal.hu/cikkek/szervezes-es-vezeteselmélet/6\\_a-szervezeti-kultura-lathato-es-lathatatlan-megjelenesi-formai.html/](http://www.veveeqe.eoldal.hu/cikkek/szervezes-es-vezeteselmélet/6_a-szervezeti-kultura-lathato-es-lathatatlan-megjelenesi-formai.html/)

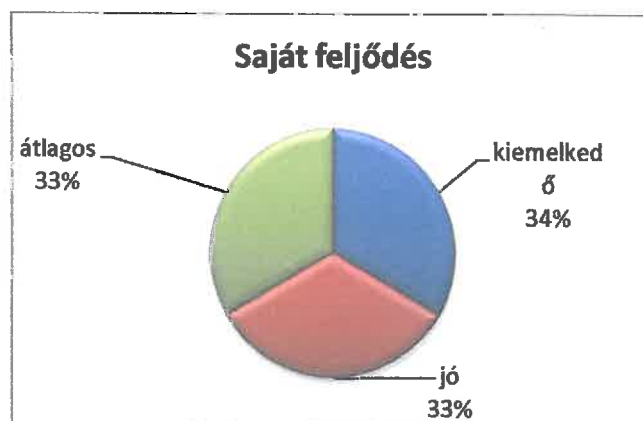
8. (In. Timár Éva: A nevelőtestületi klíma mérése a PKP jelű eszközzel; Békéscsabai MPI és Tanulásképeségeket Vizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottsága, 1999, 44-48.p))



Kommunikációnál kiemelten és jól támogatott tényezők:

- az iskolai feladatokkal kapcsolatos kommunikáció teljesen megfelelő
- a vezetés nem tart vissza fontos információkat

Az átlagosnak minősített területeken ismét a személyeket egyesével érintő vélemények vannak többségben. A beszélgetéseket jónak tartják, de a magánéleti kérdéskört nem nagyon hozzák szóba. Többen az információ átadás módszereit minősítik, félnek az információ torzulásától. Egyes kollégák attól tartanak, hogy nem a lényeges információk jutnak el hozzájuk. Amire viszont érdemes odafigyelni - mert demoralizáló hatása lehet -, hogy a kollégák nem mindig találják meg a megfelelő hangnemet beszélgetéseikkor. Ezt közösen lehet javítani, fejleszteni.



Saját fejlődés területén kiemelten és jól támogatott tényezők:

- az igazgató bátorít engem, elismeri a munkámat

Ezen a területen érzem, hogy a négy tanév alatt sikerült jó módszereket használnom.

Ami említést érdemel, hogy a pedagógusok egyharmada érzi úgy, hogy ebben az iskolában többé-kevésbé és inkább igen, mint nem, fejlődhetnek. Ezen az intézmény vezetése és a nevelőtestület együtt segíthet, változtathat.



Munkához való viszony területén kiemelten, jól és átlagosan támogatott tényezők:

- hivatásnak tartják a pedagóguspályát, újra ezt választanák
- nagyon szeretik alkalmazni az idő- és energiaigényes tanítási formákat
- nagy önállósággal végezhetik a munkájukat

A jó légkör kialakításában is tükröződik eddigi munkám és megfelelően alkalmazott módszereim eredménye. Ez az egyik legkiemelkedőbb terület az iskolai klímában. Előzőekben megfogalmaztam, hogy mennyire meghatározója a pozitív nevelői légkör az iskola egész életének. A kis arányban átlagosnak minősített területek ( pl. folyosóügyelet ) hiányosságait közös erővel nevelőtestületi szinten hamar meg lehet szüntetni.

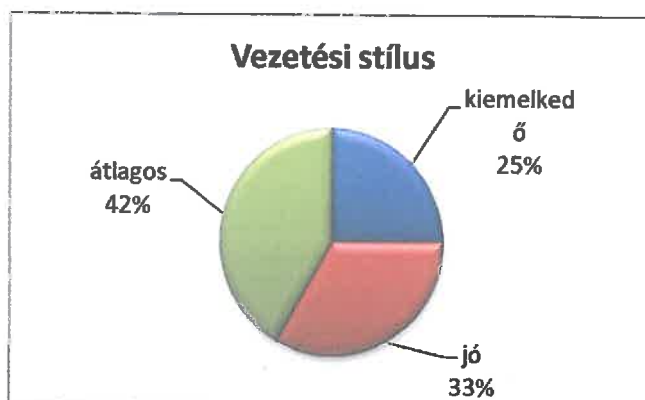


Tanulókhoz való viszony területén kiemelten támogatott tényezők:

- személyes, jó kapcsolat van a nevelők és a diákok között, így nem okoznak szorongást a diákoknak
- gyermekközpontú az iskola minden területen

- tehetséges tanulók messzemenő támogatást kapnak
- a tanulásban akadályozott tanulók szakszerű, egyéni, folyamatos segítség mellett végzik tanulmányaikat

Ez a másik kiemelkedő területe a nevelő-oktató munkánknak. Egyetlen területet kell megemlíteni, melyet a pedagógusok nagyon fontosnak tartanak, a tanórai magatartás javítását. *A tanulóknak biztosítani kell a zavartalan odafigyelés lehetőségét, az órai munka jó feltételeit. Ezt közösen a vezetőkkel a nevelőtestület tudja megoldani.* Nem csak erre a területre, de minden, az iskolai légkört alkotó területre kihatással lehet.



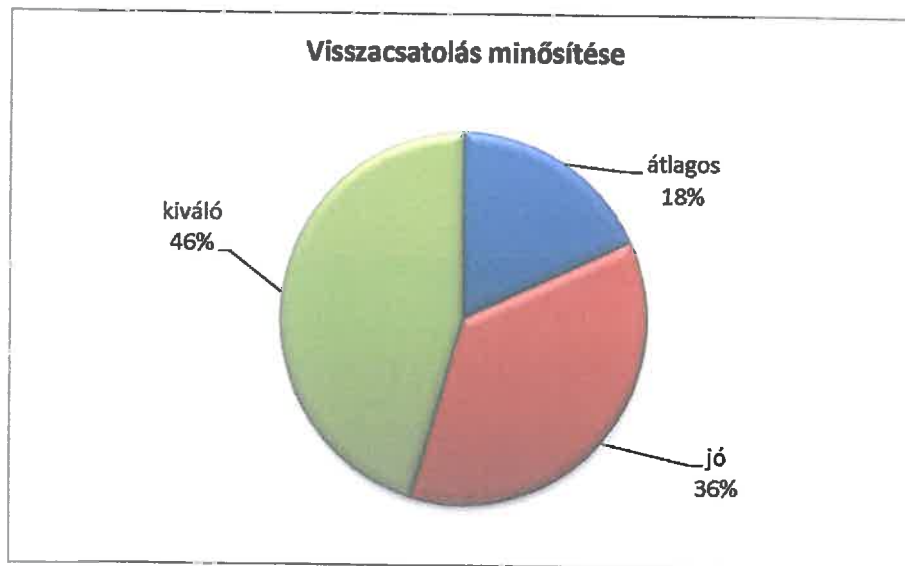
Vezetési stílus területén kiemelten és jól támogatott tényezők:

- A kollégák elégedettek az igazgató csoportépítő, az egész iskolát nyitottá tevő magatartásával
- Elégedettek a vezető új módszerek kipróbálására ösztönző, egyéni fejlődést elősegítő tevékenységével
- Támogatják a vezető javaslatát, hogy egyes tantárgyakat kiemelten kezeljünk a tehetséggondozás érdekében

Átlagosnak minősítették az értekezletek hangulatát, légkörét. Ezen elgondolkodtam és a következő értekezleteket feladatmegosztásokkal, interakcióval oldottam meg úgy, hogy a fontos, aktuális információk is átadásra kerültek. *Ezek az adatgyűjtések és elemzések alkalmasak a jelen helyzet továbbgondolására, többrejtű elemzésére. Bármilyen eredményt hoznak az értékelések, a hatékony, minőségi oktatást célzó iskoláknál az oktatást, nevelést csak megbecsült, képzett munkaerővel lehet megvalósítani. Fontos a csapatszellem, a belső emberi kapcsolatok minősége, bár a vezető feladata ennek kialakítása, de mindenki felelősséggel tartozik, aki részt vesz ebben a folyamatban.*

A következő kérdőíves felmérés az intézmény vezetésnek a szervezéssel kapcsolatos tevékenységéről ad információt. Hasonlóan hasznos segédanyagot nyújt a továbbtervezéshez, mint az előbb bemutatott klíma mérés eredménye.

„A visszacsatolás azt jelenti a munkavégzés során, hogy a munka elvégzéséhez milyen mértékben van szükség információkra a teljesítmény hatékonyságáról.”<sup>9</sup> A visszacsatolást mint hatékonyság elemzését érdemes hozzárendelni a pedagógusok feladataihoz. A kérdőívet 38 pedagógussal tölttettem ki. Többségükkel ötödik éve együtt dolgozom, így a válaszaik számomra hitelesek, tapasztalatra épülők.



Az értékelést egy összegző diagrammal indítottam, mely a teljes kérdőívre adott válaszokat mutatja be három, elégedettséget mutató minőségi kategóriába sorolva. Az állítások pontozását csak a „nem igaz” és a „valós szituáció” oszlopában végeztél el.



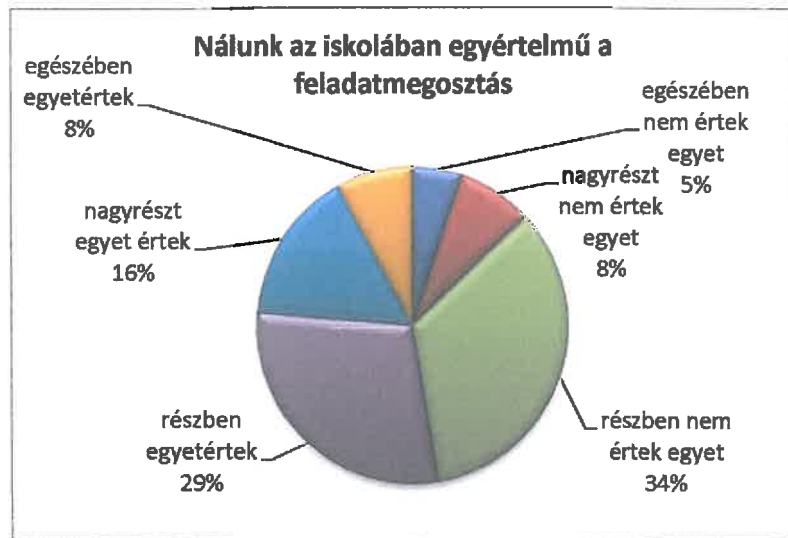
A „mi” érzést érzi a tantestület kb. 70%-a, A többiek is a kollektíva tagjai, de nem azonosulnak minden esetben a közösség által képviselt szemlélettel. A diagram jól mutatja a nevelőtestület személyiségi összetételét. Egy pár kolléga több éve itt dolgozik és nehezen szakad el a régi, jól bevált standard helyzetektől, módszerektől. Izgalmas feladat őket új dolgok felé orientálni, de a gyerekek szeretete nálunk is erősebb, mint az egyéni akarat, így további vezetői feladatnak tekintem a nevelői közösség lelki erősítését.



Szinten minden kolléga érzi úgy, hogy az iskolában szakmai segítséget kap. Azt, gondolom, hogy ezen a téren rendben vagyunk. A szaktanárok, a munkaközösségek sokszor konzultálnak

9. (In. dr.Benedek István: A professzionális intézményvezetés alapjai; Bp., RAABE, 1997. (98-100.p))

egymással. Közös ügynek tekintik, hogy a szakmaiság ne csorbuljon egyetlen tantárgyi helyen sem.

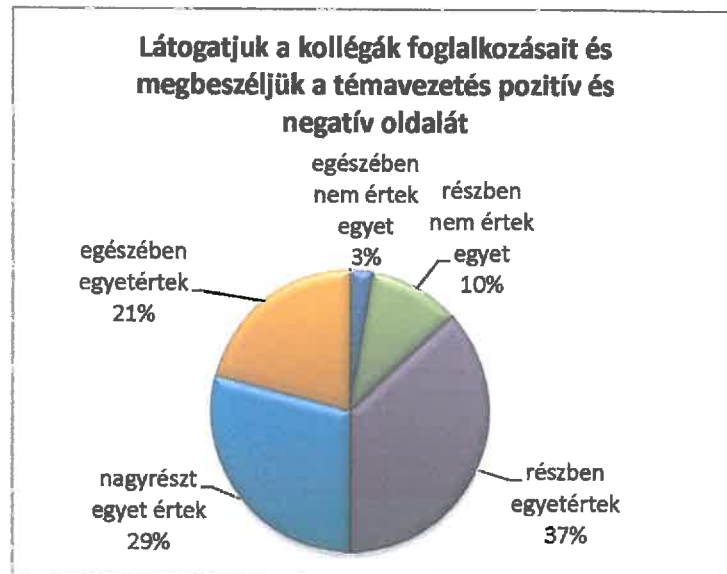


Az arányok nagyobbak mutatják a pozitív tartományt, de az egyetértés és a nem egyetértés 50-50%-a nem engedhet megnyugodni. Ezt a területet fejleszteni kell.



Összehasonlítható a pedagógus klíma mérésnél kapott eredménnyel. Arra vezetem vissza, hogy alapos, átgondolt tervezéssel készítjük el az éves munka- és rendezvény tervet. A munkacsoportok és a vezetés sokszor egyeztet, mire a végleges munkaterv megszületik. Így gördülékenynek, akadálytalannak érzik legtöbbször a mindennapi munkát. A vezetés sokszor

hoz operatív döntéseket váratlan helyzetekben, de ezek jó megoldások lehetnek, ha a kollégák gördülékenynek érzik a mindennapokat. Következtetés: jók, gyakorlatra és iskolára íródtak a belső szabályzatok.



A látogatások visszajelzései mindig pozitív jelzések szoktak lenni. Ezt igazolja a fenti diagram is. Következtetés. Jó a módszer, folytatható a kialakított rendszerben.



Ez a visszajelzés összecseng a klímamérésben látható eredménnyel, melyben a pedagógusok jól minősítették a vezetőknek azon tevékenységét, ahol sok új, érdekes és hatékony módszer kipróbálására ösztönzik őket. Köszönöm kollégáim áldozatos munkáját, jó ötleteiket, példaértékű segítségüket és vezető társaim együttműködését. Köszönet illeti alkalmazotti



közösségünk minden tagjának munkáját. Hiszem, hogy vezetői programom csak így, csapatban valósulhatott meg.

Mint említettem, az iskolai légkör kialakításában minden elem kölcsönösen erősítő vagy gyengítő tényező. Ezért fontosnak tartottam a jelen állapot elemzéséhez a gyerekek közérzetét, az osztályok légkörét megvizsgálni. Bár kevés tanulóból merítettem, de véletlenszerűen, vegyes életkort vizsgáltam. A tanulmányi eredményük is nagyon vegyes, elégségestől a kitűnőig minden szint jelen van. *A mintavételnek nem kell ebben az esetben reprezentatívnak lennie, mert ez csak kiegészítője a pedagógusok által megfogalmazott iskolai klímának.* E nélkül viszont nem lenne minden klímát alkotó elem érintve. Tartalmilag a következő elemeket vizsgáltam: az iskolához való tartozás érzése, a társas kapcsolatok alakulása, a társakhoz való viszony, a pedagógusokhoz fűződő viszony, a tanulási motiváció és a családi légkör. A közérzet fontos elemeit tartalmazó kérdőívet töltöttem ki 25 tanulóval ( az összlétszám kb. 7 %-a), akik 5o.-8.o-ba járnak. A kérdőíves módszer értékelését egybefüggő sordiagrammal és kérdésenként egy-egy kördiagrammal tettem szemléletesebbé.

A kérdőívet Dr. Makai Katalin: Iskolai önértékelés hogyan? Minőség és gyakorlat című, az OKKER – Minőségbiztosítási Munkacsoport által összeállított kiadvány 49.o-n<sup>10</sup> található kérdőív alapján állítottam össze.

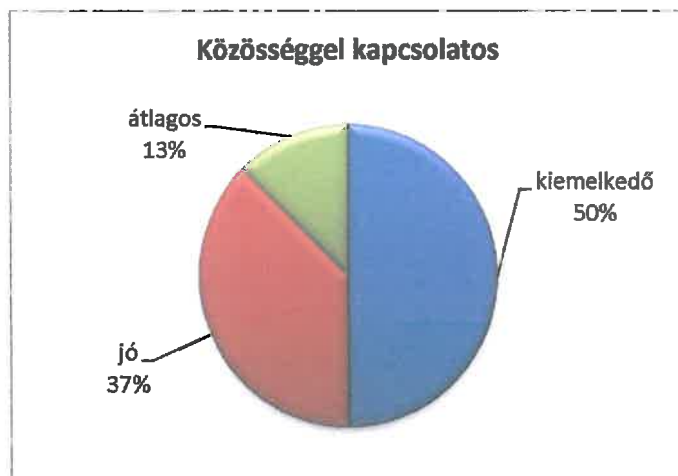
A kérdéseket az alábbi csoportosításban mutatom be:

- iskola-diák kapcsolata
- közösséggel kapcsolatos,
- tanár-diák kapcsolata, viszonya
- tanulókkal kapcsolatos



Az iskola-diák kapcsolata területén kiemelten, átlagon felüli igen válaszokkal támogatott tényezők:

- egyértelműen elégedettek az iskola légkörével, a benne folyó oktató munkával
- örülnek, hogy ebbe az iskolába járhatnak, és nagyon érdekli, amit itt tanul
- nem gondolták, hogy másik iskolába menjenek át



Közösséggel kapcsolatos kiemelten és jól támogatott tényezők:

- becsülik egymást, hallgatnak egymásra
- számíthatnak egymásra, összetartó osztály
- sok a barát, nagyon jól érzik magukat jelenlegi osztályukban,

Az átlagos minősítésekre érdemes odafigyelni. Nincs sok veszekedés, csak néha csúfolják, ugratják egymást. Megjegyzés: Ehhez valóban nagyobb merítést kellene végezni, hogy hitelesebb képet kapjunk a közösséget érintő tényezőkről. A jelenlegi felmérés alapján látható, hogy meg van a tanulócsoporthoz az az életképes csíra, mely eszköze lehet a fejlesztésnek.

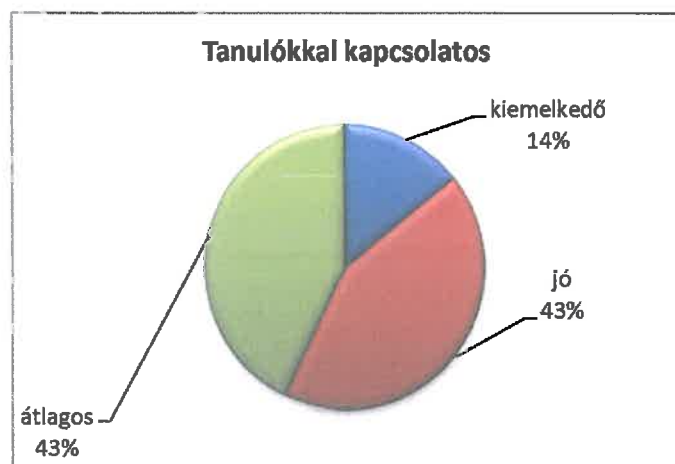
10. Dr. Makai Katalin: Iskolai önértékelés hogyan? Minőség és gyakorlat” - OKKER – Minőségbiztosítási Munkacsoport által összeállított kiadvány (49.o.)



Közösséggel kapcsolatos kiemelten támogatott tényezők:

- érdeklik a tanulók véleménye
- gyakran dicsérnek
- nincs olyan tanár, aki nem magyarázná el az anyagot, ha kéréssel fordulnak hozzá a diákok
- nagyon fontos nekik, hogy a tanulók jó tanulmányi eredményt érjenek el

Ez az értékelés megerősíti azt a szülői véleményt, hogy az iskola gyermekközpontú, a gyermekek nevelése, oktatása, segítése élvez minden területen prioritást.



A tanulókkal kapcsolatos kiemelten és jól támogatott tényezők:

- minden válaszadó szerint a tanárok kedvesek velük
- a válaszadók 68%-a mindig elkészíti a házi feladatot, 64%-a nem szokott unatkozni az órán

Amire érdemes odafigyelni a feleléstől való félelem, mely 46%-nál áll fenn. A másik figyelmeztető szám, hogy 46% nem szeret tanulni, 48%-kát pedig nem érdekli, hogy milyen osztályzatot kap. Ezek a tényezők sajnos általános standardok az iskolában, nem lehet

egyszerűen megváltoztatni. A tanuló személyisége, motiváltsága, pillanatnyi hangulata, az osztályban elfoglalt helye egyszerre is lehet felelős ezekért a tényezőkért. Segítséget a nevelői odafigyelés, a családi háttér érdeklődése, motiválása, a tanuló képességeit kibontakoztató feladatok adhatnak, melyek sikerhez juttathatják a gyermeket. *Ez a kérdőív alkalmas arra, hogy továbbgondoljuk az attitűd skála válaszait osztályokon belül, különválasztva a pozitív és negatív állításokat. Össze lehet hasonlítani különböző gyermekcsoportok véleményét, feltárni közérzetét, a nem, évfolyam, magatartás, tanulmányi eredmény, családi háttér megoszlása szerint is.* A pályázatnak nem a mély feltárás a célja, hanem a jelenlegi helyzet értékelése. Mint vezető, az eltelt öt tanévben több, az intézményi szervezetet érintő kérdésben kellett döntéseket hozni ahhoz, hogy a jelen helyzet létrejöhsen. A döntések előkészítésébe többnyire, főként az elmúlt 3 évben, sikeresen tudtam bevonni a pedagógusokat. Próbáltam motiválni őket, hogy bátran kezdeményezzenek. Minden jó ötletet, mely az intézményi élet bármely területén folyó munkát hatékonyabbá, érdekesebbé teszi, támogatok. Ebben példát mutatva minden tanévnek legyen egy vezérlő elvet választottam, mely az adott tanév iskolai mottója lett.

tanév	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/2018
témakör	együttműködés pedagógus- gyermek	konfliktuskezelés, egyenlő bánásmód	módszertani sokszínűség	Tanulás tanulása / KIP(Komplex Instrukciós Program	KIP a megvalósulás útján Nyitás a gyakorlati élet felé: projekt rendszerű oktatás

A nevelőtestülettel közösen minden év elején ezen témák köré csoportosítottuk a tanév nevelési-oktatási feladatait, a munkaértekezletek és tréningek témáit. Közben 2014-ben elkezdődött a pedagógus minősítés. A jelentkező pedagógusok úttörők lettek a tantestületben ebben a témában. Ekkor lett igazán fontos, hogy képesek legyünk eddigi pályánkat átgondolni, önmagunk szakmai múltját felidézni. Az adott tanév központi témákhoz kapcsolódó tevékenységek, tréningek, bemutató órák nagy segítséget jelentettek a portfólió összeállításához, a tematikus óratervezéshez és az új módszerek tanítási órákba való beépítéséhez.

**Nevelő testület szakmai felkészültsége, minősítettek, szakértők**

„Az idei tanévig lezáróan 22 kollégánál járt szaktanácsadó. A pedagógusok a szaktanácsadó segítségével megállapították erősségüket és fejleszhető területüket. A mindennapi munka során segíti tervezésüket ez az eredmény, hogy mire fordítsanak fokozott figyelmet, ami eddig kimaradt a repertoárból. Az elmúlt 3 évben 19 pedagógus minősült sikeresen. Egyre többen vannak már, akik ezt a szakmai kihívást elfogadják és vállalják önmaguk tapasztalati és pedagógiai tudásuk megmérettetését.”<sup>11.</sup> (A Kiskunfélegyházi Darvas Általános Iskola 2017/18-as féléves tanévi beszámolója)

Ez vezetői munkám egyik legkiemelkedőbb eredménye.

**Öt évvel ezelőtti vezetői programban leírt vállalások és azok megvalósulása****összefoglalva:**

Vállalások	Megvalósulások
Szolgáltató, tanulómegtartó, gyermekeket ide csábító intézmény	A szülőkkel, tanulókkal végzett diagnosztikus felmérések pozitív eredményei mutatják a megvalósulását
Saját arculat, egészséges gyermekközpontú szemlélettel kidolgozott programok	A szülőkkel, tanulókkal végzett diagnosztikus felmérések pozitív eredményei és az intézmény sokrétű programjai mutatják a megvalósulását.
Az iskola alaptervekenységének minőségi ellátása, igényes tanítás, értékek vonzó felajánlása	Az új módszerek segítségével egyénre szabott tanítás, a pedagógus továbbképzések új ötletekhez segíti a pedagógusokat. A saját önképzésük motiválja a tanulókat.
Esztétikus, szép, tiszta környezet, ösztönző légkör-jó gazda módjára	A tárgyi környezet folyamatos újítása, az iskola udvara, sportpályája, folyosója karbantartása, esztétikus díszítése. Technikai dolgozóink komoly elképzelésekkel, gyakorlati megvalósításokkal, lelkiismeretes munkájukkal veszik ki részüket az intézmény szép tiszta környezetének megteremtésében. A zöld füves környezet telepítése, ápolása, többször szülői, technikai dolgozók és egy-egy kolléga segítségével történt.
Egységes nevelői és	Nevelési értekezleteken különböző: pedagógiai,

alkalmazotti közösség	<p>pszichológiai, módszertani, neveléstudományi témák feldolgozása meghívott előadókkal.</p> <p>Darvasos pedagógus csapattal kvízzjáték a Móra Ferenc Művelődési Központban.</p> <p>Közös kirándulások évente.</p> <p>Közös karácsonyozás, tanévzárás kerti partyval</p> <p>Sütés-főzés, szakmai- és közösségi programok a külföldi delegációkkal az iskolában és külföldön</p>
Nevelő-oktató munka színvonalának megtartása, emelése.	<p>Mese-, és versmondó verseny az iskolában: minden diák egy tanévben egy verset és egy mesét megtanul. Cél: 8 év 8 mese vagy próza és 8 vers. EFOP-3.2.4-16-2016-00001</p> <p>„Digitális kompetencia fejlesztése”: tanári továbbképzés, Wifi kiépítés, tanulói laptopok; Nootbook-ok átadása pedagógusoknak</p> <p>EFOP-3.1.5-16-2016-00001 „A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása”</p>
Új, hatékony tanítási módszerek kipróbálása, módszerek újítása.	KIP, Boldog Iskola, Szakmai Napok, hospitálás a Kecskeméti Zrínyi Általános Iskolában; Projekt Napok, projekt hetek
Eszközhasználat, tárgyi eszközbeszerzés	<p>IPR, NEA pályázat – A Darvas Iskola Diákjaiért Oktatási Alapítvánnyal közösen</p> <p>Új informatika terem kialakítása, felszerelése.</p> <p>EFOP 4.1.3-17 „Az állami fenntartású intézmények tanulást segítő tereinek infrastrukturális fejlesztése”. Új padok, székek, szekrények beszerzése nyert pályázatból 2018 nyarán</p>
<p>Személyes példamutatással való nevelés erősítése.</p> <p>Önképzés igényének ösztönzése – Lifelong learning</p>	<p>Rendhagyó történelem óra Wittner Máriával.</p> <p>Vezetői képzéseken való aktív részvétel</p> <p>Pedagógusoknak minden szakmai, módszertani pályázathoz tartozó képzések lehetősége</p> <p>Belső képzések szervezése</p> <p>Nevelési értekezletek pedagógiai, pszichológiai, neveléstudományi, oktatáspolitikai előadásai meghívott</p>

	előadókkal
Szakmai munka folyamatos ellenőrzése, értékelése a hatékonyság érdekében	Intézmény vezetésének-, BECS és a munkaközösség vezetőinek óralátogatásai; főiskolai hallgatók külső tanítási gyakorlata
A pedagógus munkájának objektív értékelése - életpálya modell	Szaktanácsadók látogatásai 22 óra, 19 kolléga minősítő eljárása, minősítő vizsgálja
Közösségi értékek erősítése	Nemzeti ünnepeinkről való színvonalas megemlékezések; Adventi gyertyagyújtások; farsangi osztályprodukciók; EFOP-3.3.5-17 Korszerű pedagógiai módszerek alkalmazását segítő iskolai közösségi program kísérleti megvalósítása (pályázat napközis és bentlakásos tábor megszervezésére 2018 június negyedik hetében)
Pályázatírásra motiválás	Erzsébet tábor keretében osztálykirándulások szervezése - jelenleg írjuk. Határtalanul program 7. osztályok számára pedagógusok pályáznak.
E-napló bevezetése	Két tanéve megvalósult. Kiepült a belső hálózat és a pedagógusok belső továbbképzésen hamar elsajátították a kezelését.
Matematika, informatika kiemelt szerepe	Tovább növeltük a matematika órák számát. Informatikából LCD felkészítése van az elmúlt tanévtől az 5 - 6. osztály külön matematikus csoportjainak. Szőri Mihály Emlékhét: matematika versenyek lebonyolítása iskolaszinten.
Sport és az egészséges életmóddal kapcsolatos tevékenységek kiemelt szerepe	Bozsik-, Kosár Palánta Program; Asztalitenisz pályázat; atlétika – Fekete Sereg; Nagy Vagy TV-s vetélkedő; túrák Darvas Szabadidő- és Diáksport Egyesülettel közös programok: Mészáros Gyula Emlékverseny, Darvas Kupa, Lakótelepi Futóverseny Lovas iskola programjához való csatlakozás anyagi okok miatt nem valósult meg.
Kiemelt hely a tanórán kívüli	Laborgyakorlatok a Móra F. Gimnáziumban; kirándulások,

tevékenységek között: természettudományos tantárgyaknak.	tehetséggondozás, versenyzés
Tehetséggondozás, regisztrált tehetségpont	Több tantárgyból tehetséggondozás, versenyre felkészítés a regisztrálás folyamatban van
Hátrányos helyzetű gyermekek segítése	IPR pályázat, Bari Shej pályázat - cigánylányok mentorálása a Roma Nemzetiségi Önkormányzattal Lemorzsolódásra projekt Iskolafelújítási pályázat: eszközbeszerzés, rekortan pálya
Diákok	Gyermeknap; Családi Nap; Darvas Nap; Egészségnap; Tök Nap;
Szülők	Szülők Akadémiája. Rendezvények, Jótékonyági Bál, TÖK Nap, Családi Nap, Farsang, Ünnepeink, kirándulások, túrák, színházi látogatások, Festés az iskolában, kertészkedés az iskola körül
Kiskun Alapfokú Művészeti Iskola	Társastánc, néptánc, képzőművészeti-, fotó-média, dráma és színjátszás csoportok működése, színvonalas fellépései, kiállításai az iskolában
Darvas Szabadidő és Diáksport Egyesület,	Falmászás, Mészáros Gyula Emlékverseny, Darvas Kupa
Darvas Iskola Diákjaiért Oktatási Alapítvány	NEA pályázatok, városi pályázatok, Szőri Mihály Emlékhét díjazásai, Mese- és prózamondó ill. versmondó verseny díjazásai Darvas Plakett és Darvas Zászló kitüntetésekkel járó díjak finanszírozása Udvari játszótér eszközének beszerzése a Szülők Bálja bevételeinek segítségével.
Nemzetközi kapcsolatok	Testvériskolai pályázat Segesvárral, Határtalanul pályázat 7.osztályosok részvételével; Március 15-e tavaly Segesváron, idén Kikindai vendégekkel; Kikindai Tantestület szakmai napunkon UNIOS pályázat-Bulgária, Románia, Törökország, Darvas



	Iskola- 4 ország részvételével 2018 márciusi beadással
Intézményfenntartóval, város vezetéssel, társintézményekkel való jó kapcsolat	Jó együttműködés a fenntartóval: havi beszámolók, értekezletek, közös gondolkodások az oktatás hatékony megszervezésére Önkormányzati segítség a megfelelő feltételek megteremtéséhez Városi megemlékezéseken szereplés műsorral – okt.6., okt.23 – Szereplés a Közművelődési Egyesület rendezvényein Könyvtári felolvasó napon, pályázatokon való részvételek Szociális .Otthonok ünnepein közreműködés

### **3. További vezetői elképzelések, stratégiai- és fejlesztési tervek bemutatása.**

Az oktató-nevelő munka színvonalának megtartására, javítására való törekvés mellett a következő területek erősítését tartom fontosnak:

- Erősíteni a kollégákban azt az igényt, mely új, hatékony tanítási módszerek alkalmazására irányul. Kulcs: a személyre szabott tanítás
- Az oktatásban tovább folytatni az újszerű módszerek és eszközök használatát. Saját jó gyakorlatok kidolgozása, módszertani adatbank létrehozása. Folytatni más intézmények jó gyakorlatainak megismerését módszertani látogatások révén. Pl. KIP a megvalósítás útján.
- A projektben való gondolkodás bevezetése
- Nyitás a gyakorlati élet felé: gyakorlatorientált tanulói tevékenységek beépítése a tanítási órákba és tanórákon kívüli lehetőségekbe. Ennek előkészítését a tanulókkal együtt kell elvégezni. Új érdeklődési területek feltérképezése a tanulók között.
- A személyes példamutatással való nevelés erősítése, folyamatos önképzés igényének erősítése
- A pályázatírásra való motiválás
- A szakmai munka folyamatos ellenőrzése, értékelése. Kiemelt szerepet szánva az önértékelésnek, mely nagymértékben segítené az intézmény minden területén végzett munka hatékonyságát.

- A pedagógusok munkájának minél objektívebb értékelése
- Belső értékelési, jutalmazási rendszer átdolgozása pályázati rendszerré
- Az iskolai közösség által kínált közösségi értékek erősítése. Cél: a jó gyakorlatként működő rendezvények, programok folytatása, bővítése új tanulói kezdeményezésekkel
- Továbbra is kiemelten támogatok minden, az egészséges életmóddal kapcsolatos tevékenységet. Fontosnak tartom a szülők minél nagyobb számú bevonását az egészségnevelő munkába, a környezettudatos gondolkodás kialakításába.
- Fontosnak tartom a mozgást szervezett és szabadidős keretben is. A sporteszközök állandó fejlesztését folyamatos feladatnak tekintem. Továbbra is jó kapcsolatot kívánok ápolni a DSZDSE-vel.
- Fontosnak tartom a szülői közösséggel, a településen működő oktatási, kulturális és civil szervezetekkel való együttműködést.
- Az alapfokú művészeti oktatás kiemelt területe vezetői elképzelésemnek. Támogatni szeretném a KISKUN AMI-val való eddigi jó kapcsolatát az iskolának.
- Erősíteni kell a kommunikációs rendszert. Ennek érdekében állandóan karban kell tartani az iskola honlapjának szerkesztését, az iskola újság – Tollforgató – évente többszöri megjelenését, diákszerkesztőség működtetését.
- Fontosnak tartom a külső szakmai és társadalmi kapcsolatok keresését, a meglévők ápolását.
- Kiemelten kezelem a Klebelsberg Központtal mint fenntartóval, valamint a Kecskeméti Tankerületi Központ vezetésével való jó kapcsolat ápolását. Eddigi segítő együttműködésüket ezúton köszönöm.
- Szorgalmazom Kiskunfélegyháza Város Önkormányzatával való szoros együttműködés fenntartását. Itt szeretném megköszönni támogató segítségüket.

### **3.1.Zárszó**

Ha jövőképet készítünk, tudatos tervező munkát kell végeznünk. Én ezt teszem, mikor vezetői elképzelésemet összegzem és felvázolok egy, a Darvas Általános Iskola számára elérhető jövőképet:

A tantestület az öt év alatt az együttműködésben eljutott arra a szintre, hogy a gyerekekkel együtt képes megteremteni a Kiskunfélegyházi Darvas Általános Iskolában *a XXI-ik század ideális iskoláját, ahol a gyermekek közérzete 100%-os, a tanárok kedvesek, segítőkészek, ahol nem csak a tanulmányi eredmény a fontos, hanem a barátságok, egymás segítése, ahol a*

*tanárok a gyerekek jó tulajdonságait keresik és ahol úgy érzi jól magát a gyerek, hogy közben észrevétlenül motivált lesz a tanulásban is.*

Egyetértek Dr. Gyarmathy Évával, a szerzővel, aki megfogalmazta az ideális iskola jellemzőit, amelyet 6K programnak is neveznek.

**Ez az én vezetői elképzelésem, jövőképem a Kiskunfélegyházi Darvas Általános Iskoláról, egy olyan gyermekközpontú intézményről, ahol működnek a következő dolgok: kommunikáció, keretek, közösen kialakított szabályok, kavalkád, sokféleség, kezdeményezés, a választás lehetősége, kreativitás, alkotó tevékenység, kritikai gondolkodás, értelmezés, saját tudás kialakítása. (Élet+Stílus: Dr. Gyarmathy Éva: Az ideális iskola hat jellemzője – HVG.hu)**

**Az álom megvalósítható, ezer éve ismert módon:**

**„Hallom, elfelejtem; látom, emlékezem; csinálom, megértem.”(Konfuciusz)**

**Mindkét idézett szövegnek egy kulcsa van: M Ó D S Z E R**

A Kiskunfélegyházi Darvas Általános Iskola tanulóival, szüleivel, nevelőtestületével és dolgozóival közösen az álom valósággá válhat. Bízom abban, hogy programom elfogadásra talál.

## Irodalomjegyzék

- Barbara MacGilchrist –Kate Myers – Jane Reed: Az sikeres iskola-Az intelligensen működő szervezet; Műszaki Kiadó, 2011
- Báthory Zoltán „Tanulók, iskolák – különbségek”-Tankönyvkiadó, Budapest, 1992
- Dr.Benedek István: A professzionális intézményvezetés alapjai; Bp., RAABE, 1997. (98-100.p))
- Dr.Benedek István: Az intézményvezetés négy tétele: Személyzetfejlesztés, Szervezetfejlesztés, Vezetésfejlesztés, Minőségfejlesztés OKKER Kiadó, 1999
- Dr.Benedek István: A pedagógiai vezetés, a vezetés pedagógiája; OKKER Oktatási Iroda, 1995
- Bertie Everard- Geoffrey Morris: Hatékony iskolavezetés – Copyright Hungarian edition Közoktatási Vezetőképző Intézet - 2001
- Horváth SZ.K.: A tanári stressz és következményei. Új Pedagógiai Szemle, 1990, 14-19.)
- A közoktatási intézmény hatékonysága: 1.rész:Sipos Imre: A hatékonyság, a vezetés és a szervezet kapcsolata; 2.rész: dr.Benedek István: A hatékonyság mérése és az intézmény belső szervezeti kapcsolata- Közoktatási Vezetők Képzéséért Alapítvány- 2010
- SCHEIN, E.: Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985; 9. old.

### Bibliográfia

- Timár Éva: A nevelőtestületi klíma mérése a PKP jelű eszközzel; Békéscsabai MPI és Tanulásképeségeket Vizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottsága, 1999, 44-48.p))
- Dr.Makai Katalin: Iskolai önértékelés hogyan? Minőség és gyakorlat” - OKKER Kiadó, 2000– 33-34.p,49.p
- Oktatási Hivatal által módosított, az emberi erőforrások minisztere által 2016. december 9-én jóváhagyott anyag; Önértékelési kézikönyv általános iskolák számára- Harmadik javított kiadás 78.p

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 12. 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról (a továbbiakban: rendelet) , 1.sz. melléklet
- ( 326/2013. (VIII.30.) Kormányrendelet (a továbbiakban: Kormányrendelet) 148. § (2) ekezdés
- /[http://www.veveqe.eoldal.hu/cikkek/szervezes--es-vezeteselmelet/6\\_-a-szervezeti-kultura-lathato-es-lathatatlan-megjelenesi-formai.html/](http://www.veveqe.eoldal.hu/cikkek/szervezes--es-vezeteselmelet/6_-a-szervezeti-kultura-lathato-es-lathatatlan-megjelenesi-formai.html/) (időpont:2017.04.28.)
- Jankovszki Zoltánné -Igazgatói pályázat , Kiskunfélegyháza 2013. június
- A Kiskunfélegyházi Darvas Általános Iskola 2016/17-es tanévi és a 2017/18-as I. félévi beszámolója; Kiskunfélegyháza, 6100, Darvas tér 10.