


VEZETÉSI PROGRAM

2018. augusztus 16. - 2023. augusztus 15-ig

a Budapest XVI. Kerületi Batthyány Ilona Általános
Iskola
vezetéséhez

Készítette:



Dunavölgyi Illés Sándorné
pályázó

A PROGRAM FELÉPÍTÉSE

1. TÖRVÉNYI HÁTTÉR	2
2. BEVEZETŐ	3
<i>Személyes jellemzőim</i>	6
3. PEDAGÓGIAI HITVALLÁSOM	8
4. HELYZETKÉP, ERŐFORRÁS-ELEMZÉS	9
<i>Személyi feltételek</i>	9
<i>Tárgyi feltételek</i>	14
5. PEDAGÓGIAI- SZAKMAI TEVÉKENYSÉG	17
<i>Pedagógiai program</i>	17
<i>Pedagógiai kérdések</i>	19
6. VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEM ÉRTÉKELÉSE, FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK ...	22
1. <i>A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása</i>	24
2. <i>A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</i>	25
3. <i>Önmaga stratégiai vezetése és stratégiai irányítása</i>	26
4. <i>Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása</i>	26
5. <i>Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása</i>	28
7. ÖSSZEGZÉS	31
8. MELLÉKLETEK.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.

1. TÖRVÉNYI HÁTTÉR

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 326/2013. (VIII. 30.) Kormányrendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- 32/2012. (X. 8.) EMMI rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelve kiadásáról
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
- 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 29/2012. (VIII. 28.) Kormányrendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- 110/2012. (VI. 4.) Kormányrendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról
- 51/2012. (XII. 21.) EMMI rendelet a kerettantervek kiadásának és jóváhagyásának rendjéről
- 277/1997.(XII. 22.) Kormányrendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről
- 7/2014. (III. 12.) EMMI rendelet a tankönyvvé, pedagógus kézikönyvvé nyilvánítás, a tankönyvtámogatás, valamint az iskolai tankönyvellátás rendjéről

2. BEVEZETŐ

Az előző pályázatom óta a magyar társadalmi helyzet fejlődése mellett még mindig megmutatkoznak olyan problémák, amelyekkel továbbra is foglalkozni kell: az emberi kapcsolatok kiüresedése, a hagyományok felbomlása, a gyökértelenség érzése, a hagyományos közösségek széteséséhez vezetett. A magánytól való félelem az extrém dolgok okozta adrenalin-függőség, menekülés önmagunk elől, valamint a felgyorsult világ okozta stressz, a virtuális világban való jelenlét nem segít megérteni a dolgok lényegét, és nem ad lehetőséget új út kijelölésére sem.

A társadalmi korlátok hiányában nem alakul ki az egyén saját személyiségének határa sem, nem tudja, mit tehet meg és mit nem. **A határok ismerete nélkül nehezen lehet eligazodni helyesen az életben.**

Mindezeket figyelembe véve adható-e optimális jövőkép utódaink számára?

Egyre kevesebb idő jut gyermekeink érzelmi világának megértésére, problémáinak meghallgatására, valamint azok közös megoldására. Így ők sokszor magukra maradnak, vagy hasonló korú kortársaik segítségét kérik, mely az esetek többségében rossz döntések sorozatához vezet.

Nagyon nehéz ma, a szüntelenül változó és felgyorsult világban jó döntéseket hozni. **Nem könnyű olyan példaképeket találni,** akik a hagyományos értékek mentén: tudásuk, emberi tartásuk és erkölcsösségük alapján válnak követendővé. Nehéz ezeket az elveket magukévá tenni akkor, ha csak a jogok hangsúlyozása történik, a kötelességek másodrangúvá válnak.

A hagyományos családok felbomlásával, a családi szerepkörök változásával, az innen hozott szerepkörök is egyre nehezebben érthetőek és követhetőek.

A rossz értelemben használt demokrácia a fegyelem felbomlásához vezetett, mely a **produktív munka, tanulás hátrányává vált** az elmúlt időszakban.

Úgy gondolom és vallom, hogy az iskola vezetésének és a nevelőknek fel kell vállalniuk az általam említett pozitív értékek hangsúlyozását. Az iskola oktatásközpontúsága helyett egyre nagyobb szükség van: a nevelésre, a teljes körű életvezetés kialakítására.

A mai társadalomban csak biztos tudással, erkölcsi magatartással és gazdag érzélemlággal felvértezett gyerekek válhatnak sikeres felnőtté.

A kialakult társadalmi és gazdasági változások tették szükségessé oktatási rendszerünk reformját. A 2013-ban kialakított iskolai nevelési és oktatási rendszer – úgy gondolom – jól segíti a most iskolába járókat a biztos tudás megszerzésében, érzelmviláguk gazdagításában, hogy sikeres felnőtté váljanak.

Az új Köznevelési Törvény alapján alkotott pedagógiai programunk és helyi tantervünk igyekszik megfelelni, valamint igazodni a megváltozott társadalmi igényekhez; nemcsak tartalmi szempontokból, hanem módszerekben, munkaformákban is új lehetőséget biztosítva a jövő nemzedéke számára.

Az új oktatáspolitikai változás kiterjedt az oktatás fenntartói szerkezetváltására is. Állami irányítás alá került a szakmai munka. 2013. január 1-jei hatállyal a Klebelsberg Intézményfenntartó Központoz tartozott, majd 2016 szeptemberétől a tankerületi központok vették át az iskolákat érintő szakmai feladatok irányítását, a taneszközök beszerzését, valamint a pedagógusok finanszírozását, munkáltatói és gazdálkodással kapcsolatos jogköröket. Az intézmények technikai és infrastrukturális működtetését a helyi önkormányzatoktól 2017. január 1-jétől a tankerületi központok vették át. Az intézményben dolgozók foglalkoztatása kikerült az igazgató hatásköréből. Az iskolák önálló gazdálkodása megszűnt.

Ezzel nagy felelősségtől szabadultak meg az intézményvezetők. A hatékony gazdálkodás, és a munkajog olyan speciális tudást igényel, mely szerintem távol áll a pedagógusi kompetenciáktól. Így biztonságosabb működést eredményezett. Az intézményvezetőnek több ideje maradt a szakmai munka szervezésére, irányítására. Bár a tantestülettel szembeni munkáltatói jogkörök sem az igazgató feladatai körébe tartoznak ezentúl, de az ő javaslatuk alapján dönt a tankerületi központ igazgatója a pedagógusok felvételéről és felmentésükről egyaránt.

Látható, hogy a köznevelési rendszer kiépítése a hatáskörök megosztásával törekszik az eredményes működtetésre. Azok az országok rendelkeznek eredményes oktatással, akiknél ez széles körben megvalósul. A mi rendszerünkben az állami szerepvállalás esélyegyenlőséget biztosít az ország valamennyi pedagógusa és tanulója számára. Az intézmények szakmai önállósága erősödik, természetesen figyelembe véve az állam által jóváhagyott kerettantervi tartalmakat. Igaz, hogy csak **10%-ban** ad lehetőséget a tanterv a **helyi sajátosságok megjelenítésére**, de a jól értelmezett tervezés a jogi keretek figyelembe vételével sok sajátosságot jeleníthet meg az intézmény pedagógiai programjában.

A 2019-től módosításra kerülő helyi tanterv és pedagógiai program átdolgozásával kiemelten szeretnénk figyelni az iskolánk sajátosságaira, hiszen ezek hozták meg népszerűségünket a szülők körében.

A kerületi önkormányzatok továbbra is meghatározó szereplői maradnak az intézmények életében. Anyagi lehetőségeiknek megfelelően továbbra is támogathatják az iskolai oktatást és nevelést a programok finanszírozásán keresztül, a nyertes alapítványi pályázatokkal.

Iskolánk teljes körű felújítása és bővítése, valamint az új műfüves pálya kialakítása önkormányzati beruházások során valósult meg.

Intézményvezetőként a következő öt évben is feladatombnak tartom: megfelelni az irányításban részt vevő partnereknek, a környezeti elvárásoknak, egyben ápolni a hagyományokat, az iskolai kultúrát, valamint irányítani és fejleszteni a működési rendet. Ebben legfontosabb vezető feladatombnak tekintem az érintettek közötti kommunikáció zökkenőmentes biztosítását, valamint mindenféle változással, változtatással szembeni reakció helyes kezelését.

Továbbra is **igyekszem olyan vezető lenni, aki bízik saját tudásában és elképzeléseiben, a munkatársaim értékeiben.** Mindenkor tudom, hogy ők a legfontosabb erőforrásaim, akikkel közösen egy **jól működő és sikeres, családias hangulatú intézményt alakíthatunk ki, ahol tanulóink jól érzik magukat és eredményesen teljesítenek.** Úgy gondolom, a jó légkör alapja a jó munkának.

Mindezeket figyelembe véve tervezem a Budapest XVI. Kerületi Batthyány Ilona Általános Iskola vezetési stratégiáját a további eredményes működés érdekében.

SZEMÉLYES JELLEMZŐIM

- 33. éve tanítok itt biológiát és földrajtot
- osztályfőnökként sok gyereknek segítettem, hogy megtalálja helyét a társadalomban és boldog kiegyensúlyozott felnőtté váljon; többükkel a mai napig jó, mondhatni baráti viszonyban vagyok
- három gyermekem is itt tanult
- több évig vezettem a természettudományi munkaközösséget majd, vezetője lettem a helyi PDSZ alapszervezetnek
- több, az intézményi munkát meghatározó, tanügyi dokumentum elkészítésének aktív részese voltam (Pedagógiai Program, SZMSZ, Házirend), az új dokumentumok elkészítésében is szerepet vállaltam, az elmúlt öt évben ezeknek a dokumentumoknak a folyamatos megvalósításán dolgoztam,
- később a minőségirányítási csoport tagjaként, a pedagógusértékelési rendszer kidolgozásában és működéséhez szükséges eljárásrend megalkotásában vettem részt, az erre épülő 2016-ban kidolgozásra kerülő Önértékelési programnak összeállítását irányítottam,
- több olyan iskolai programot szerveztem, melyek ma már az intézményi hagyományok részévé váltak; gondolok itt a „Projekt7”-re, mely minden évben egy adott téma köré csoportosítva, érdekes és új információkat, élményeket nyújtanak tanulóink számára,
- földrajztanárként közel tizenöt évig tantárgygondozói feladatot láttam el, szerveztem a kerületi és budapesti versenyeket, ahol tanulóim az elsők között szerepeltek,
- az intézményben működő esti gimnáziumban a kezdetek óta tanítok földrajtot, és nagy létszámban érettségiztetek minden évben,
- 2007-től érettségi elnökként más intézmények működésébe is van alkalmam bepillantani, ami nagy tapasztalattal gazdagít,
- 2004-ben szakvizsgáztam tanügy igazgatási szakértői, valamint intézmény-irányítási szakon; az itt szerzett ismereteimet a Csömöri Önkormányzat Oktatási Bizottságának kültagjaként kamatoztattam, segítve a település oktatási intézményeinek hatékony működését,
- 2010 óta a Csömöri Német Nemzetiségi Önkormányzat megválasztott elnökeként fő feladatomban tekintem a sváb hagyományok ápolását; a helyi sváb programok szervezésében és lebonyolításában is tevékenykedem már második ciklusban igen sikeresen, ezt bizonyítja az egyre gyarapodó közösség és a népszerű programok is,
- önkormányzati munkámat dicséri, hogy a 2012-2013-as tanévben bevezetésre került a német nemzetiségi nyelvoktatás és nevelés az óvodában és az iskolában egyaránt; ennek kidolgozásában és

- megvalósításában jelentős szerepet vállaltam; a program mindkét intézményben sikeresen működik azóta is,
- 2007-ben megalakítottam intézményünkben a helyi PDSZ csoportot, melynek ügyvivője lettem a csoport választása alapján (53 fős a tagság)
 - a Közalkalmazotti Tanács tagjaival közösen írtuk meg az intézmény Kollektív Szerződését, melyet a testület és a vezetőség elfogadott,
 - 2013-óta megbízott intézményvezetőként a pályázatomban eltervezett működési és vezetői elképzeléseimet igyekeztem megvalósítani, mely az eredmények elemzése szerint igen sikeresnek bizonyult,
 - 2014 óta mesterpedagógus szaktanácsadóként több intézménybe kerültem a POK által kiadott feladatok elvégzésére; az itt szerzett tapasztalatokat jó gyakorlatokat igyekszem saját intézményemben is megvalósítani,
 - a kerületben dolgozó igazgató társakkal jó kapcsolatot tartok, az egymás segítése és a tapasztalatok megosztásán keresztül a zökkenőmentes intézményi működés érdekében,
 - tagja vagyok az Általános Iskolák Igazgatóinak Szövetségének, ahol igyekszem a legújabb vezetési lehetőségekről gyűjteni, és naprakész információkhoz jutni az oktatási rendszer működésével kapcsolatban,

A felsoroltak támasztják alá, hogy tudatosan készülök a következő vezetési ciklusomra, szeretném folytatni az előző öt év jó irányba haladó folyamatait, az iskola további jó hírének megerősítését a kiemelkedő pedagógiai munkánk során.

Ma is úgy gondolom, hogy az iskola legfontosabb feladata abban áll, hogy megnyissa a tudás kapuját gyermekeink előtt, és felvértezze őket azokkal az eszközökkel, melyek segítségével bátran és sikeresen vehetnek részt a társadalom életében.

3. PEDAGÓGIAI HITVALLÁSOM

*"Mentől **műveltebb, civilizáltabb és erkölcsösebb** egy **nemzet**, annál jobb dolga van annál a nemzetnél a gyermeknek. Ez a nemzetek kultúrfokának az én meggyőződésem szerint az első fokmérője".*

/Klebelsberg Kunó/

*"Nem az a feladatunk, hogy a felnövekvő generációnak meggyőződéseket közvetítsünk. Hozzá kell segítenünk, hogy a **saját ítélő erejét**, a saját felfogóképességét használja. Tanuljon meg a **saját szemével nézni a világban** [...] Ne a mi igazságainkban higgyen az ifjúság, hanem a mi személyiségünkben."*

/Rudolf Steiner/

*„Az egyik leghatékonyabb dolog, amit tehetünk, hogy hallgatunk gyermekeinkre, és megtaláljuk az utat **egyedi képességeik támogatására**. [...] Azzal segíthetünk nekik sokkal teljesebb életet élni, ha lehetővé tesszük, hogy gazdagabbá tegyék maguk körül a világot.”*

/Mallika Chopra/

E három fontos gondolat adott keretet pedagógusi és vezetői munkámnak. Az iskolában, a mindennapokban feladatról feladatra ezek adtak segítséget, tették hatékonyá és népszerűvé intézményünket.

Ezek a vezérelvek hatották át az öt évvel ez előtti pályázatomat és vezetői tevékenységemet is. A pályázat minden eleme sikeresen megvalósult, bár igen sok oktatáspolitikai változás nehezítette vezetői ciklusomat. A következő öt évben a legfőbb célom az eredmények megtartása mellett, a folyamatosan az új módszerek keresése, új munkaformák alkalmazása során még hatékonyabb pedagógiai munka és boldogabb, kiegyensúlyozottabb tanulók jellemezzék intézményünket.

4. HELYZETKÉP, ERŐFORRÁS-ELEMZÉS

SZEMÉLYI FELTÉTELEK

Tanulók

Az eltelt öt év alatt a tanulói létszám és az osztályok száma fokozatosan növekedett; a tanulóké **433-ról 521-re**, az osztályoké **18-ról 20-ra**. Az átlagos osztálylétszám 29-30 főre növekedett, még akkor is, ha az évfolyamon három párhuzamos osztály indult. Ez a jelentős létszámnövekedés a szülők elégedettségét mutatja. Iskolánk egyre népszerűvé vált, köszönhetően az itt folyó **magas szintű pedagógiai munkának, a családi légkörnek**, valamint azoknak a sikeres alkalmaknak, amikor iskolánk bemutatkozhat. Így az **Iskolaválasztónak** és a helyben szervezett **Suliváró** foglalkozásoknak is.

Az alapító okirat szerint intézményünk vállalja azoknak a sajátos igényű tanulóknak az oktatását – nevelését is, akik a szakértői vélemény szerint együtt taníthatók a többiekkel. A sajátos nevelési igényű tanulók létszáma **15** főről **9-re** csökkent az elmúlt időszakban. Ez leginkább köszönhető **az eredményes közös fejlesztő munkának**, az utazó gyógypedagógusoknak és a helyi differenciált pedagógiai munkának.

A pedagógiai programban meghatározott **differenciálás a hátránykompenzáció**, a tehetségek magas szintű fejlesztése, a felső tagozaton kialakított **komplexórák** eredményezték, hogy intézményünk tanulóinak tanulmányi eredménye növekedett, valamint tartósan jól szerepelünk a kompetenciaméréseken, és a középiskolai beiskolázáson is.

Ebben az évben harmadszor nyertük el a **Kiváló Tehetségpont** minősítést, aktív tagjai vagyunk az országot összekötő tehetséghálózatnak. Néhány éve a szegedi egyetemmel közösen veszünk részt a **Longitudinális** mérésben, mely tehetségek azonosítását eredményezi. Az intézményben tanuló **azonosított tehetségek**, a három tehetségfejlesztő kolléga irányításával és segítségével intézményünkben **adekvát fejlesztésben részesülnek**. A nevelési tanácsadóval kötött megállapodásunk alapján a tehetséges tanulókról is szakvélemény készül, és az ott meghatározott fejlesztési feladatokat irányadónak tekintjük.

Az éves tanulmányi és sportversenyeken több tanuló is dobogós helyen végez, nem ritka az országos és területi döntők kiváló helyezése sem.

A következő öt esztendőben feladatombnak tekintem:

- **differenciálást** és a hátránykompenzációt, a tehetségek magas szintű fejlesztését, a **Tehetségpont** eredményes további működésének segítését,
- a tanulók személyiségének sokoldalú fejlesztését,
- a naprakész, a gyakorlatban **alkalmazható tudás** elsajátítását,
- a jártasságok kialakítását az idegen nyelvek és az informatikai ismeretek alkalmazásában,
- az intézményben tanuló diákok jó tanulmányi eredményeinek megtartását, a lassabban haladók megsegítését,
- a szünetekben való **zenehallgatáson** keresztül a tanulók személyiségében kialakuló feszültségek további oldását,
- a boldogságórák bevezetését, a „**Boldog Iskola**” cím elnyerését,
- a „**Sakkpalota**” illetve a „**Lapot kérünk!**” képzési módszerek bevezetését,
- a „**Határtalanul!**” – program immár több éve működő hagyományának folytatását, **erdei iskolák** szervezését
- „**Az olvasás éjszakája**” c. rendezvénysorozathoz való csatlakozás az olvasás népszerűsítésének érdekében
- **projekt- és témahetek** színvonalas megrendezését továbbra is – a központi programokhoz kapcsolódva
- a tanulók számára olyan fizikai és érzelmi háttér biztosítását, ahol jól érzik magukat és ahová szívesen járnak.

Pedagógusok

A nevelőtestület létszáma jelenleg **48** fő, ebből 45 fő teljes munkaidőben, 3 fő óraadóként, 2 fő részmunkaidőben látja el a pedagógiai feladatokat. Jelenleg két kolléga GYES-en van, ketten pedig fizetés nélküli szabadságon. Jelenleg két álláshelyünk betöltetlen. Ez az öt évvel ezelőtti helyzethez viszonyítva **8**

státusz bővülést jelentett. **Köszönhetően az egésznapos rendszer bevezetésének a felső tagozaton is. Valamint az elsőtől megkezdett idegen nyelv, és a hetedikről bevezetett 2. idegen nyelv oktatásának.**

A tantestület szakmailag kiemelkedően jól képzett: **20 fő rendelkezik egyetemi végzettséggel, szakvizsgával 18 fő** - leginkább intézményvezetői, mentor-vezetőtanári, mérés-értékelési, valamint tehetségfejlesztő szakterületeken.

A szakmai irányítás is az ő segítségükkel valósul meg kialakítva ezzel a funkcionális vezetési struktúrát, mely biztosítja a középvezetőknek is a feladatkiadás jogát. Ez a működési forma szélesebb körű vélemény-nyilvánításra, és feladat-megvalósításra ad lehetőséget. Az új vezetési forma lényegesen demokratikusabb, de ugyanakkor felelősséggel is járó vezetési típus. Jelenleg a törvényi előírásnak megfelelően két intézményvezető-helyettes és **7 munkaközösség-vezető** segíti az intézményvezető szakmai irányítási munkáját.

A 2014-ben bevezetett minősítési és tanfelügyeleti eljárás során több kolléga eredményesen minősült. Intézményünkben, első körben 10 fő mestertanári fokozatot szerzett, **jelenleg 7 fő lát el szaktanácsadói és/vagy szakértői feladatokat, 11 fő Pedagógus II fokozatban** van, a jelenlegi 6 gyakornokból 3 fő sikeres minősítést szerzett, **a 2017-es évben az intézményi és a vezetői tanfelügyeleten is kiváló eredményt értünk el.** Köszönhető a **jól kidolgozott és működtetett belső ellenőrzési rendszernek**, mely az intézményre általában jellemző **kiváló műhelymunka eredménye.**

A szakos ellátottságunk jó. Az elmúlt években 6 kolléga vonult nyugdíjba; igen átgondolt és jól időzített tervezéssel sikerült a megüresedett helyeket betölteni. Előnyben részesültek a több szakkal és diplomával rendelkezők. A gyakornokok számából jól látszik, hogy szívesen alkalmazunk pályakezdő fiatalokat, hiszen a sok kiváló mentortanár és a jól kidolgozott mentori programunkban sikeresen felkészítik őket a minősítésre és a tanári pályára.

A továbbképzéseknél is nagy figyelmet fordítunk az egyéni karriertervek és az intézmény hosszú távú szakmai fejlődésének összhangjára.

Szakképzett logopédusunk az elmúlt öt évben már az igényeknek megfelelően **teljes óraszámában** látja el ezt a nélkülözhetetlen feladatot, segítve a tanítók és a szaktanárok munkáját a részképesség-zavaros tanulók fejlesztése érdekében.

A mind jobban, gyorsabban változó, az egyre nagyobb teret kapó virtuális világunk megértése, érzelmi alapon történő feldolgozása a gyermekek és szüleik számára is

egyre nagyobb kihívást jelent. Megnövekedett az igény a teljes állású pszichológusra, valamint a gyermekvédelmi felelősre. Jelenleg egyetlen félállású pszichológusunk próbálja megoldani a gyarapodó problémákat.

Intézményünkben **4 fő segíti a pedagógiai munkát**. Egy teljes állású könyvtáros tanár, aki órarendbe épített könyvtárhasználati órákat is tart. Egy iskolatitkár látja el az 520 tanulóra vonatkozó adminisztrációs feladatokat. Egy pedagógiai asszisztens segíti az osztályfőnökök és a szaktanárok munkáját. Pozitív változás, hogy az elmúlt öt évben **egy teljes állású rendszergazda** kezeli gyarapodó informatikai eszközeink biztonságos és zökkenőmentes használatát. Az intézményben nagy szükség lenne egy munkaügyi és gazdasági ügyekben jártas segítőre. Remélhetőleg a következő öt évben ez a hiányosság is megoldásra kerül.

A következő öt esztendőben feladatommak tekintem:

- a személyi változások mellett a megfelelő **szakos ellátottság biztosítását**,
- a belső továbbképzések és műhelymunka során szakmailag eredményesen együttműködő **pedagógusok támogatását**, a tapasztalatok és a **jó gyakorlatok átadásának** segítségét,
- a továbbképzések közös, az iskola hosszú távú érdekének és az **egyéni karrierterveknek összehangolását**,
- a tanulók személyiségéhez igazodó **módszertani képzések felkutatását**, majd intézményi bevezetését,
- törekvést a kollégák egyenletes terhelésére, valamint figyelmet a szakmai kiégés elkerülésére,
- a közösen jól kiépített belső ellenőrzési, mentori, gyakornoki rendszer további sikeres működtetését,
- az eddigiekhez hasonlóan **az eredményes minősítési és tanfelügyeleti ellenőrzések segítségét** (a már minősült kollégák 90 % feletti eredményt érték el, és nem ritka a 100% sem),
- a nevelőtestület és a pedagógiai munkát segítő dolgozók munkájának összehangolását, támogatását a közös célok elérésének érdekében.

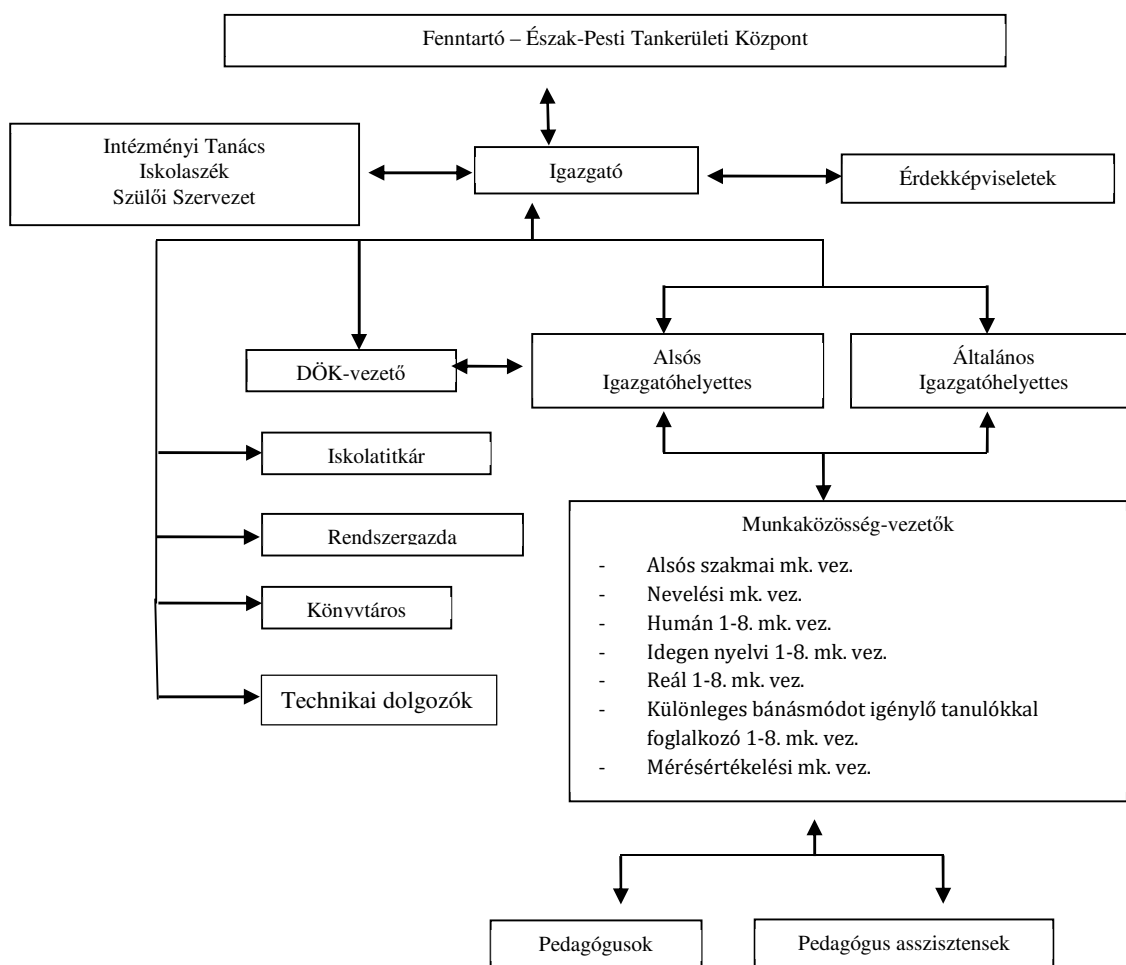
Az intézményben dolgozó **technikai személyzet** helyzete az elmúlt években igen sokat változott a többszöri munkáltatóváltás következtében. Jelenleg **11 fő** látja el a

feladatokat. Egy gondnok, két portás, négy konyhai dolgozó, és öt takarító. Szerencsére 2017 januárjától újra egy munkáltatóhoz tartozik az iskola minden dolgozója, ez lényegesen megkönnyíti a vezető irányítói és ellenőrzési munkáját. A hiányzások miatt igen nehéz kialakítani az egyenletes munkamegosztást. **A jövőben szükség lenne még egy takarítóra, aki az udvar rendjének kialakításában is részt tudna venni.**

A következő öt esztendőben feladatombnak tekintem:

- a technikai dolgozók különböző tevékenységeinek koordinálását, a lehetőségeket figyelembe véve az egyenletes teherelosztás biztosítását, a túlterheltség elkerülését,
- a hatékony együttműködés érdekében **a dolgozók közötti kommunikáció segítségét**, megvalósítását,

Az alábbi ábra szemlélteti az intézmény szervezeti struktúráját:



TÁRGYI FELTÉTELEK

A Budapest XVI. Kerületi Batthyány Ilona Általános Iskola egy székhelyen (1164 Budapest, Georgina utca 23.) és két földrajzilag közel, de egymástól jól elkülönült telephelyen működik. A kisebbik épület, mely **a Rádió utcában található, az elsősök birodalma**. Ez a különálló elhelyezkedés lehetőséget ad arra, hogy az ott található **4 osztályteremben** és az udvaron zavartalanul ismerkedjenek a tanulók az iskolai élettel. Az épület közel száz éves, állaga jó, mosdója felújított, az **elektromos vezetékek** viszont jelentős **korszerűsítésre szorulnak**. A modern interaktív szemléltető eszközök használatát már nem bírja ez a rendszer.

A **nagy épület**, amely 1961-ben épült önkormányzati támogatással, **2013-ban új szinttel bővült**, és 2014-ben teljes felújításra került. Új villamos áram és internethálózat kiépítése, teljesen új vízvezeték, csatorna, valamint új mosdók, ablakok kialakítására került sor. A tornaterem mellett új, jól felszerelt öltözők kialakítása valósult meg.

Az épületben teljesen új, **közel 100 m² könyvtárhelységet** is kialakítottak számunkra, mely méltó környezetévé vált a **16 127 db-os könyvtári állománynak**.

A **felújított tanári** és a mellette elhelyezkedő **melegítőkonyha** és **társalgó** jól szolgálja a kollégák felkészülését a tanórákra és a fogadóórák zavartalan lebonyolítását, valamint helyet ad az iskolapszichológusnak is.

A jól kialakított és korszerű igényeknek megfelelő orvosi szoba segíti az iskolaorvos és a védőnő munkáját.

Az intézményben korszerű a HACCP elvárásoknak megfelelő konyha működik. Az étkező bútorzatát sajnos még nem tudtuk kicserélni, a jövőben elsődleges feladatommak tekintem ezt.

Az főépületben **15 szépen felújított tanteremben, 3 szaktanteremben**, és egy tanulócsoportos helységben folyik az oktatás.

Az elmúlt időszakban **két**, egyenként **16 számítógéppel** felszerelt **informatika terem** kialakítására került sor. Az egyik iskolánk alapítványának támogatásával, a másik állami fejlesztéssel. A két terem nemcsak az informatika oktatására, hanem az idegen nyelvek elsajátítására is lehetőséget ad.

A 2013-as tanévben 48 iskolai számítógép volt, melyek közül 2014-ben 15 darabot leselejteztünk. A megmaradt 33 géppel próbáltunk eleget tenni az informatikai

kihívásoknak. 2017 decemberében a **KNMR informatikai fejlesztés** során intézményünk **25** számítógéppel és monitorral, **12** projektorral, valamint lappal gazdagodott.

Az **alapítvány** is több gépet pályázott és vásárolt az iskolának. Összesen 22 számítógépet, 1 laptopot és három projektort. Nagy örömünkre most érkeztek el oda, hogy minden teremben használhatóak ezek az új IKT eszközök, mellyel szemléletessé és korszerűvé tehetjük az iskolai oktató-nevelőmunkát.

A tanulók testi fejlődését egy tornaterem a szabadban három sportpálya és egy felújított belső udvar segíti. A nagy kézilabda pályát már többször próbálták javítani, de sajnos folyamatosan felpúposodik és ezzel balesetveszélyes a használata. A közel jövőben egy sokkal hatékonyabb javításra lenne szükség.

Ősszel az **MLSZ és az önkormányzat közös pályázata során az udvar egy műfüves pályával gazdagodott**; így bővült diákjaink mozgás lehetősége.

Rossz idő esetén a lebontásra váró „zöld épületben” is kénytelenek vagyunk órákat tartani. **Remélhetőleg tankerületi, önkormányzati és szülői összefogással sikerül ezt az épületet tornateremmé alakítani.**

A szülők kezdeményezésére a Rádió utcai udvar és a kiserdő új mozgáslehetőségeket tartogat, egy majdani **erdei tornapálya, futópálya kialakítása** esetén.

A tárgyi feltételek korszerűsítését, bővítését az éves költségvetés tudatos tervezésével, a már jól kialakított alapítványi források, és az alapítvány sikeres pályázataival segítségével kívánjuk megvalósítani. Az önkormányzat által támogatott fejlesztések is nagy segítséget jelentenek e téren.

A következő öt esztendőben feladatunknak tekintem:

- **a tárgyi feltételek folyamatos felmérését** a pedagógiai program elvárásainak megfelelően, **karbantartását, fejlesztését**; a hiányosságok pótlását **a költségvetés tudatos tervezése által**,
- az udvari játékok és eszközök karbantartását a balesetek megelőzése érdekében,
- a **pályázati források felkutatását**, az alapítványon keresztül a pályázatok szorgalmazását,
- **szülői, fenntartói, önkormányzati összefogással** a „zöld épület” tornateremmé való átalakítását az előírt minden napos testnevelés órák eredményes és hatékony megtartása érdekében,

- a nagy kézilabdapálya burkolatának felújítását,
- a nagy épület udvarán a facsoport alatt erdei atlétikai pálya kialakítását **alapítványi pályázat** segítségével,
- informatikai eszközeink folyamatos fejlesztését, karbantartását; valamint a **SAMSUNG együttműködésével ún. okos tanterem létrehozását**, referenciaiskolai feladatkör ellátását
- új szakmódszertani eszközök bevezetését és alkalmazását.

5. PEDAGÓGIAI- SZAKMAI TEVÉKENYSÉG

PEDAGÓGIAI PROGRAM

Az iskola pedagógiai programját 2013-ban dolgoztuk ki, a Köznevelési Törvény alapján ez volt az első olyan tanügyi dokumentum, melyet közösen, teammunkában saját ötleteim alapján és irányítással alkottunk meg. Itt mutatkozott meg először a kollektív bölcsesség szülte pozitív eredmény. Úgy gondolom, hogy programunkra méltán lehetünk büszkék, mert nagyon sok olyan elemet tartalmaz, amely **a korszerű nevelés** és oktatás eszközeivel dolgozik, **a társadalom és a szülők elvárásainak maximálisan megfelel.** Egy olyan iskolai arculat kialakítását tette lehetővé, melyet előző vezetői pályázatomban kívántam kialakítani. Mivel a kibővített vezetőség bevonásával készült, mindenki azonosulni tudott vele, ezért **hitelesen és eredményesen** tudtuk megvalósítani. A jelenlegi szülői visszajelzések alapján, a beiskolázási számokat figyelembe véve, intézményünk az elmúlt öt év alatt **igen népszerűvé** vált a kerületben és az agglomerációban egyaránt.

Programunkban kiemelt feladat: a **kompetencia alapú tudás** megvalósítása, melynek tudatos fejlesztése állandó feladatunk a tanulók iskolánkban töltött nyolc éve folyamán. Ez csak a kooperatív és a hagyományos tanulási módszerek alkalmazása során valósulhat meg igazán. A változatos munkaformákkal az ismeretszerzés eredményességét kívánjuk megvalósítani. A külső értékelési rendszer: a minősítések, tanfelületek során minden kolléga értékelésekor a szakértők kiemelték a **módszerek és a munkaformák gazdagságát, hatékony alkalmazását.**

Fontosnak tartjuk kiemelni a természettudományi tantárgyak tanításának korszerűsítését, ami a tudományos törvényszerűségeket a mindennapok szintjén, sok kísérlettel, érdekesen tanítja meg.

A pedagógiai programból négy jellemző tartalmi sajátosságot emelnék ki:

- az **idegennyelv-oktatás bővülése:** a helyi adottságok figyelembe vételével **első osztálytól** játékos formában angol és német nyelv oktatása valósul meg. A hatodikos évfolyamon már megmutatkozik a korai idegennyelv-

oktatás eredménye; ezek a tanulók sokkal könnyebben, gyorsabban sajátítják el a nyelveket.

Az első nyelvet követően a hetedik évfolyamon **második idegen nyelv (francia, német, orosz)** oktatását vezettük be. A francia és az orosz nyelvet már ötödiktől is szakköri keretben tanulhatják az érdeklődő diákok. Ez is eredményes gondolat volt, több tanulónk választja a továbbtanulás során a már iskolánkban megismert második idegen nyelvet. Így lehetőség adódik tanulóink számára, a már társadalmi elvárásként jelentkező, két idegen nyelv tudása és használata,

- a kerettanterv által biztosított 10%-nyi tartalom hatékony felhasználásával, amely lehetőséget ad a komplex képességfejlesztésre; hatodik évfolyamon heti két órában, hetedikben és nyolcadikban heti egyben az évfolyam tanulóit öt csoportba osztják a szaktanárok az előző tanév felmérése alapján; ezek a következők: komplex tehetséggondozó magyar és matematika, komplex felzárkóztató magyar és matematika, hatodikban művészetek, hetedikben informatika, nyolcadikban felvételi, illetve a kompetencia-felmérésre való felkészítés, a tanulmányi eredmények, valamint a felvételi és a kompetencia-eredmények javulása terén láthatjuk,
- **az egésznapos iskola** lehetővé teszi mind a felzárkóztatás, mind a tehetséggondozás sajátos tevékenységének folytatását az iskolában, így támogatva a képességfejlesztés hatékony pedagógiai eljárásait, a kötelező tanórákon túli foglalkozások teret adnak a művészeti neveléshez, a testmozgáshoz vagy más, az iskola arculatához illő szakköri és egyéb foglalkozásokhoz, illetve az önálló tanuláshoz; a szakköri tevékenységek leginkább olyan foglalkozásokat jelentenek, ahol a diákok gyakorlatban és elméletben felkészülnek saját, helyes életvezetésük kialakítására (alapvető pénzügyi ismeretek, gazdálkodás, főzés, stb.),
- **informatikai képzés első osztálytól** való bevezetése fontos célunk, mert a mai világban az informatikai kompetencia elengedhetetlenül szükségessé vált, hiányában sem továbbtanulni, sem munkát vállalni nem lehet. Sajnos a technikai háttér hiánya miatt eddig ez a cél még nem valósulhatott meg, de a következő tanévtől már minden feltétel biztosított erre. A longitudinális mérés alkalmával is láttuk, hogy már az elsősöknél igen fontos az alapfokú

informatikai tudás, mert egyre több olyan felmérés készül, amelyet csak számítógéppel lehet elvégezni.

A pedagógiai programunk alapján éves munkaterveinkben kiemeltünk **öt** olyan fontos **célt**, melynek megvalósításán folyamatosan dolgoznunk kell. A célokat a tanfelügyelet által vizsgált indikátoroknak megfelelően értékeljük évről évre. A beszámolómban elemezzük az elért eredményeket, és kijelöljük a következő év kiemelt feladatait.

Ezek a következők:

- az oktatás színvonalának megőrzése és fejlesztése
- a tanulói kulcskompetenciák elsajátításán keresztül a sokoldalú személyiség kialakítása
- a következetes, egységes fegyelemre nevelés, az iskola rendjének kialakítása
- versenyképesség, megfelelés a társadalmi elvárásoknak és kihívásoknak
- különleges bánásmódot igénylő tanulók fejlesztése.

PEDAGÓGIAI KÉRDÉSEK

Iskolánkban a matematikát, a magyar nyelv és irodalmat, valamint az idegen nyelvet **csoportbontás**ban tanulják diákjaink. Ez is segíti őket abban, hogy saját tudásszintjüknek megfelelő egyéni fejlesztést kapjanak.

A délutáni tanulócsoportok tanulószobai, napközis és iskolaotthonos keretek között vesznek részt a munkában. Az évek óta nagy sikerrel működő speciális képzési jelleg, az **iskolaotthon** jól megalapozta az **egésznapos iskolai oktatás és nevelés** elfogadtatását.

Tapasztalataim szerint az egésznapos oktatás **nagy előnyökkel bír**. A napközis foglalkozásoknak is nagy szerepe van a tanulók fejlesztésében, hiszen itt nyílik lehetőségük arra, hogy az életkori sajátosságokat figyelembe véve megtanítsuk őket játszani, tanulni, helyesen időt beosztani, valamint segíteni a lemaradókat és kiemelni a tehetségeket.

Szeretném kiemelni az osztályfőnökök áldozatos munkáját. Már-már felsorolhatatlan az a tevékenységözőn, amivel a gyermekek mindennapi életét segítik.

A jó kapcsolat kialakítását szolgálja **felsőben** a reggeli **10 perces** osztályfőnöki „**Napindító**” foglalkozás is.

Iskolánkban **fontos feladat a lemaradók felzárkóztatása**. De ugyanilyen hangsúlyt kap a **tehetségekkel való foglalkozás** is. Ezt a nagy figyelmet igénylő munkát a tehetségfejlesztő és felzárkóztatást segítő munkaközösség koordinálja, végigkísérve a diákokat a nyolc év során. A munkaközösség-vezető egyetemet végzett tehetségfejlesztő; munkáját segíti a felzárkóztatást koordináló referens, aki egy személyben a logopédusunk. Mindketten **magas szintű szakmaisággal** irányítják és vezetik az osztálytanítók és szaktanárok pedagógiai munkáját.

A kompetenciamérésen iskolánk jó helyen végzett mindhárom tantárgyból. Az évről évre javuló tendencia, a közös, eredményes oktató-nevelő munkát dicséri. Az eredményesség feltétele az a közös értékelő munka, melynek során személyre és feladattípusra vonatkoztatva valósul meg a fejlesztés. Az értékelés eredményeinek figyelembe vételével készül el a fejlesztési terv. Tanítványainknál jól látható eredmények mutatkoznak.

Intézményünkben a kötelező országos mérések mellett több tantárgyból szervezünk **évfolyam szintű helyi szintű méréseket**, melyek szóbeli formában és írásban történnek. Az ünnepélyes keretek között tartott beszámoló felkészíti tanulóinkat az ilyen típusú megmértetésekre, a szó- és írásbeli felvételikre.

Intézményünkben kirívó **nevelési problémák nincsenek, jó a tanár-diák viszony**, tanulóink tisztelettudóak, jól neveltek, mely köszönhető a „falusias” környezetnek, ahol több generáció él együtt, valamint a szülő és iskola jó kapcsolatának, egymás iránti tiszteletének. Döntőnek tartom ezen a téren is tantestületünk folyamatos eszmecseréjét a tanulók viselkedéséről.

Ehhez – úgy gondolom – hathatósan hozzájárul a **szünetekben való zenehallgatás** is. A zene tudatalatti nyugtató hatása mérsékli az agressziót az iskolában.

A DÖK is jelentős támogatást nyújthat e téren az időszakonként megtartott értékelései alkalmával. Tanulóink igen komolyan veszik a diák-önkormányzati munkát, megtanulhatják a demokrácia alapjait. Ismerik kötelezettségeiket és jogaikat, ezek helyes alkalmazását az iskola életében. Jó és érdekes programokat szerveznek, mindezt köszönhetjük a segítő tanároknak, akik szívükön viselik ennek a munkának a sikerét.

A következő öt esztendőben feladatombnak tekintem:

- **a pedagógiai program és a helyi tanterv átdolgozását** a 2019 ősztől bevezetésre kerülő módosított NAT elvárásainak megfelelően, a közösen kidolgozott helyi sajtóságok megtartásával
- **az egésznapos oktatás, a délutáni tevékenységek** humán erőforrásoknak megfelelő **megújítását**
- a jól bevált pedagógiai program és az erre épülő dokumentumokban meghatározott célok további sikeres és eredményes megvalósítását
- a helyi tanterv és a pedagógiai programban meghatározott követelmények megvalósításához **szükséges módszerek, taneszközök és szemléltető eszközök biztosítását**
- **a logikai és táblásjátékok alkalmazását**; a „Sakkpalota- és a Lapot kérünk programok” bevezetése során kialakítjuk a gyakorlati gondolkodást, a eredményes kommunikációt, valamint az egészséges versenyszellemet
- fontosnak tartom kollégáimmal együtt a **nyitottságot minden új programra, módszerre**, amelyek segítik tanulóink előmenetelének sikerét
- kiemelt feladatnak tekintem a rendszeres testmozgás igényének kialakítását, **különböző sportágak gyakorlati megismertetésén** keresztül, a kötelező úszás mellett már elindult alapítványi támogatásra a lovaglás és a teniszoktatást.

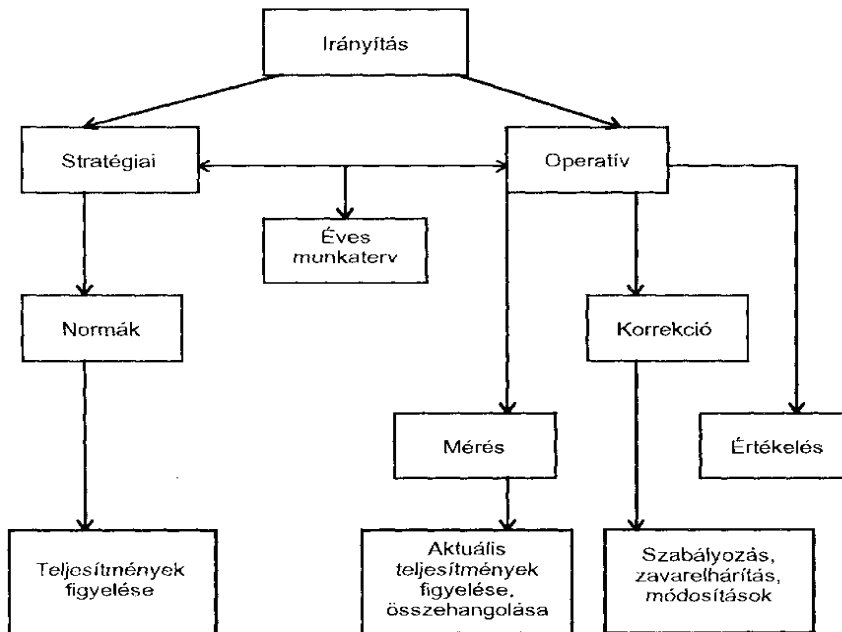
6. VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEM ÉRTÉKELÉSE, FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK

Előző pályázatomban vezetői elképzelésem sikerét a vezetés négy fő funkciójának (tervezés-szervezés- irányítás- ellenőrzés) megvalósításán keresztül képzeltem el. Az elképzelésemet maradéktalanul meg tudtam valósítani. Ezt az intézmény **sikeres működése** mutatja. Kiemelem azokat a **fontosabb eredményeket**, melyek ennek a következetes vezetésnek köszönhetőek:

- a dolgozók egyetértésével olyan távlati célok, és aktuális fejlesztési irány meghatározása, kialakítása valósult meg, amelyek összhangban vannak a tanügy-igazgatási dokumentumokkal és a törvényi előírásokkal
- egy hatékonyan működő szervezeti forma kialakítására került sor, mely a vezetői feladatokat megosztja a vezetőtársak között, ezt jól mutatja a kezdetekben 10, majd 7 munkaközösség eredményes munkája 1-8. évfolyamon
- az éves ütemezésben jól követhető, hogy az egyes feladatok és programok, projektek kidolgozására és megvalósítására különböző szervezeti egységek alakultak, melyek a megvalósulás után felbomlottak, a csoport jogosultsága megszűnt, majd egy újabb feladatra egy másik állt össze, ez segítette az egyenletes terhelést, és hosszútávon biztosította a pedagógusok szakmai fejlődését, valamint azt, hogy az intézményi döntéseket sajátjukként tudták elfogadni.
- vezetői irányításom során mindenekelőtt maximálisan figyelembe vettem kollégáim kulcskompetenciáit, és igyekeztem beépíteni ezeket az intézményi működésbe, ehhez közös normarendszert alakítottunk ki, melyek betartása mindenki számára kötelező, ezt írásba foglaltuk a tanügyi dokumentumokban (SZMSZ, Házirend, PP, Önértékelési rendszer),
- közösen betartjuk és betartatjuk azokat az íratlan normákat, melyek nélkül egy közösség nem működhet egészségesen (erkölcsi, etikai, helyi szokások),
- egyre nagyobb hangsúlyt kapott a differenciált normák érvényre jutása, mely a vezetőktől és a mesterpedagógusoktól többet vár el, ezt személyes példamutatással érvényesítettem az elmúlt években,

- az irányítási rendszer két tevékenységi körét az operatív és stratégiai irányítást évről évre következetesen működtettem és valósítottam meg, bizonyítékok erre az éves munkatervék és beszámolóik,

A megvalósult irányítási modell:



- a pedagógiai struktúra funkcionális működésének objektív és rendszeres ellenőrzését kiemelt feladatombnak tekintettem; ez a jó működés alapfeltétele. Igyekeztem az ellenőrzés során nem a hibákat kutatni, a jobbító szándék vezetett a közös sikeres munka érdekében,
- ehhez kapcsolódott egy közösen kidolgozott „Belső ellenőrzési program”, valamint egy-egy tanévre lebontott „Ellenőrzési terv” is, melyek jó alapot biztosítottak a külső ellenőrzéshez, a tanfelügyelethez és a minősítésekhez.

Az elmúlt öt év sikeres vezetői elképzeléseim hatékony megvalósítását igazolta a vezetői tanfelügyelet eredménye, mely több kompetencián belüli indikátorok sikeres megvalósítását rögzítette.

Fejlesztési elképzeléseimet a vezetői tanfelügyelet során megállapított erősségek és fejleszhető területek tükrében, az öt vezetői kompetenciát érintve kívánom folytatni:

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Ebben a kompetenciában a tanfelügyelet csak kiemelkedő területeket határozott meg:

- a pedagógiai program kidolgozása során meghatározott nevelési-oktatási célok, feladatok koherensen megjelennek az éves munkatervekben és beszámolóokban, valamint a munkaközösségek tervező dokumentumaiban; e dokumentumok szerkezeti kialakítása a tanfelügyeleti kézikönyv alapján saját ötletként közös műhelymunkával került kidolgozásra
- gondoskodom arról, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak, és ennek érdekében szorosan együttműködöm munkatársaimmal, példát mutatok, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményeire vonatkozó deklarált célját
- a közös célok elérésében nagy segítséget ad azoknak a folyamatosan összegyűjtött mérési adatoknak az elemzése, értékelése során, melyekre ráépülnek a teammunkában kidolgozott fejlesztési tervek
- kiemelt vezetői feladatommak tekintem a fejlesztő célú visszajelzések alkalmazását a pedagógiai kultúrában; ennek megfelelően közösen kialakítottuk a tanulók értékelésének alapelveit és követelményeit
- nagyon fontosnak tartom, hogy a tanmenetek tükrözzék az intézményi sajátosságokat a jogszabályi előírások figyelembe vételével.

A következő öt esztendőben feladatommak tekintem:

- a tanulás és tanítás stratégiai vezetésében és operatív irányításában az eredményeket figyelembe véve folyamatosan keressük az új oktatási és nevelési módszereket, a még jobb eredmények elérése, a differenciált oktatás következetes alkalmazása, a tehetségek és a felzárkóztatásra szorulóknak eredményes fejlődése érdekében
- a közös tudásmegosztás és a teammunka gyakori alkalmazása

- a mérések figyelembe vételével újabb fejlesztési lehetőségek feltárása és alkalmazása a tanulók és az eredményes szakmai intézményi munka érdekében.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Ebben a kompetenciában kiemelkedő területek:

- a jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszem az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat
- mint vezető engedem, és szívesen befogadom a tanítás-tanulás eredményességére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket
- biztos kézzel irányítom az intézmény hosszú és rövidtávú terveinek lebontását, és összehangolását, biztosítom azok magvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.

Fejlesztendő terület:

Igyekszem, hogy a nevelőtestület többségének figyelmét képes legyek az elérendő célokra összpontosítani. Beláttassam a változások szükségességét, és ehhez olyan megfelelő kommunikációt alkalmazzak, amely előrevetíti a sikert.

Fő cél: a személyre szabott, adekvát kommunikációs technikák alkalmazása.

A következő öt esztendőben feladatomban tekintem:

- a következő öt évben is olyan intézményi jövőkép kialakítását, mely figyelembe veszi a külső és belső környezet sajátosságait, valamint a várható változásokat
- az intézményi rövid, közép és hosszú távú tervek megvalósításához szívesen teret adok az innovatív fejlesztő megvalósításoknak
- az intézményi kommunikáció fejlesztése közös programokon és feladatok megoldásán keresztül, (kirándulások, szakmai napok, csapatépítő tréningek).

3. Önmaga stratégiai vezetése és stratégiai irányítása

Ebben a kompetenciában kiemelkedő területek:

- tudatosan érvényesítem vezetői stílusomat; ismerem erősségeimet és korlátaimat; mindezeket figyelembe véve szívesen kérem ki kollégáim véleményét munkámmal kapcsolatban; hibáimat elismerem és a tanulási folyamat részeként értékelem
- elkötelezett vezetőnek tartom magam: kiemelten fontosnak tartom a folyamatos önképzést és fejlesztést, mind a vezetői munkámban, mind pedig a szaktanári feladataim során, igyekszem vezetői hatékonyságomat mások tapasztalatai alapján, a külső értékelések tükrében magas fokú önkritikával folyamatosan fejleszteni.

A következő öt esztendőben feladatomban tekintem:

- kiemelt feladatomban tartom az öt évvel ezelőtti vezetői programomban leírt célok és feladatok időarányos megvalósítását. Az elkövetkező öt évben is ezen célok és feladatok mentén kívánom végezni vezetői munkámat
- ennek érdekében az önfejlesztést és a képzéseken való folyamatos részvételt fontosnak tartom.
- a külső mérések és a tanfelügyeleti ellenőrzések eredményeit figyelembe véve irányítom az intézmény szakmai munkáját.

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Ebben a kompetenciában kiemelkedő területek:

- az SZMSZ-ben és a munkaköri leírásokban pontosan meghatározom munkatársaim felelősségét, jogkörét és hatáskörét
- szívesen dolgozom együtt vezetőtársaimmal az iskola stratégiai irányítása során; kiemelten számítok alkotó véleményükre és előremutató kritikájukra, melyet a fejlődés érdekében, jobbító szándékkal fogalmazznak meg
- szívesen osztom meg és delegálom a feladatokat vezetőtársaimnak; a megfogalmazott döntéseket, hatásköri jogokat betartom, és betartatom

- az iskola belső önértékelési tervének kidolgozásában vezető szerepet vállaltam, és kiemelt feladatommak tekintem ezen értékelési rendszer működtetését
- törekszem a rendszeres óralátogatásokra; a belső ellenőrzési tervben szereplő óralátogatások megbeszélésén minden esetben részt veszek, ezzel is betekintést nyerek kollégáim szakmai munkájára
- inspirálok, támogatom munkatársaimat önmaguk fejlesztésére, az egyéni erősségeikre építve, számukra jól megoldható feladatokat delegálok a siker érdekében
- vezetői munkám során kiemelt figyelmet fordítok az intézményen belüli együttműködésre, műhelymunkákra, az egyes feladatok elvégzésére projektcsoportokat alakítok ki
- az intézményben sikeres munkaközösségek működnek 1-8. osztályig; a hét munkaközösség lefedi az iskola teljes szakmai munkáját, és annak irányítását magas szinten végzi
- a továbbképzési programot és az évenkénti beiskolázási tervet igyekszem úgy összeállítani, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak egyéni karrierterveinek
- szorgalmazom a kollégák közötti belső tudásmegosztás különböző formáit
- a jól megalkotott szabályzatok és intézményi dokumentumok segítségével olyan tanulási környezetet biztosítok vezető társaim segítségével, amely támogatja az intézményi, szervezeti és tanulási kultúrát
- kiemelten ösztönzöm a kreatív gondolkodást és az innovatív, újszerű ötleteket
- mindennapi feladatommak tekintem az intézmény teljes munkatársi körével való kapcsolattartást; igyekszem odafigyelni problémáikra, osztozni sikereikben.

Fejlesztendő terület

Bár kiemelten figyelek a pedagógusok munkájával kapcsolatos, tényeken alapuló korrekt értékelésre, mégis véleménykülönbségek adódnak. Ezeket a jövőben igyekszem megfelelő kommunikáció segítségével hatékonyan, minden részt vevő számára kielégítően kezelni.

A következő öt esztendőben feladatombnak tekintem:

- továbbra is ösztönzöm kollégáimat az intézmény távlati oktatási és nevelési céljainak megfelelő módszertani továbbképzésekre a saját karrier terveik figyelembe vételével
- a felmerülő véleménykülönbségeket a megfelelő kommunikációs technikák alkalmazásával kívánom feloldani.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Ebben a kompetenciában kiemelkedő területek:

- a jogszabályok változásának nyomon követése; az intézményi dokumentumokba való beépítése; a kollégák megfelelő tájékoztatása több kommunikációs csatorna segítségével (e-napló, honlap, belső levelezés, hirdető tábla) munkájukhoz szükséges törvényi háttérrel
- rendszeres kibővített vezetőségi értekezleteken folyamatos szóbeli tájékoztatás történik; ezek a megbeszélések lehetőséget adnak arra, hogy az iskolában felmerülő problémákra megoldást találjunk, a már lezajlott programok és feladatok értékelése megtörténje, a megfelelő következtetéseket levonjuk
- minden kiemelt projektről és feladatról írásbeli összefoglaló készül; ezek a megbeszélések lehetőséget teremtenek arra is, hogy a következő programokat megbeszéljük, a felelősöket kijelöljük, és az elvégzendő feladatokat meghatározzuk, a munkaközösség-vezetők pedig összefoglalót küldenek az elhangzottakról pedagógus társaiknak
- az intézmény pozitív arculatának kialakítása érdekében a következő kapcsolattartási formákat alkalmazzuk:
 - az iskola honlapján a tanügyi dokumentumok megtekinthetőek;
 - képes és szöveges beszámolók találhatóak az iskola által szervezett eseményekről: fogadóórák, személyes beszélgetések a pedagógusok és a szülők között; új mára már hagyományos programok szervezésére került sor: „Családi nap”; „Tehetség nap”;

- már két Alapítványi bált szerveztünk, ahol a szülők és a pedagógusok kötetlenül találkoznak, beszélgetnek egymással;
- iskolaszék, szülői szervezet, intézményi tanács újjá szervezése és hatékony működésének támogatása;
- mérések, verseny eredmények, ünnepélyes beszámolók megjelentetése a honlapon;
- az osztályokon belül belső levelező csoport működik az osztályfőnök és a szülők között
- az e-naplón keresztül naprakész tájékoztatás.

A következő öt esztendőben feladatomban tekintem:

- **az intézmény kialakult és népszerű arculatát** megtartva hatékony együttműködés kialakítása a partneri körrel a továbbiakban is fontosnak tartom
- **kiterjedt, többoldalú kapcsolatrendszer** szereplői között rendszeres véleménycsere megszervezése
- a már **jól működő programok bővítése** (a Sakkpalota bevezetéseként félévente közös gyerek – szülő vetélkedő szervezése „Feketén-Fehéren” címmel)
- neves szakemberek bevonásával **előadások szervezése korunk nevelési problémáiról** és a gyermekek személyiségének fejlődését negatívan befolyásoló hatások mérséklésének technikáiról)
- másik **kiemelten fontos partnerünk a fenntartó**; törekszem, hogy a fenntartónál képviseljem az intézmény érdekeit a lehetőségek határain belül, ugyanakkor a nevelőtestülettel is elfogadtassam az ésszerű korlátokat
- a törvényekben, rendeletekben és szabályzatokban meghatározott vezetői hatáskörömnek megfelelően igyekszem **hatékonyan együttműködni a fenntartóval**, a humán, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében; valamint törekszem a fenntartó által kiadott feladatok határidőn belüli teljesítésére
- az egyik legfontosabb feladatomban tartom továbbra is **a szülők, a közösségek tájékoztatását, problémáik meghallgatását, megértését, a**

megoldásban való segítő szándékot, az oktatási- és nevelési irányvonal szem előtt tartásával

- a megújult szülői szervezetekkel való közös munka lehetőséget ad a problémák és a közös programok megoldására, lebonyolítására
- **az alapítvány hatékony működése és az intézményvezetéssel való szoros kapcsolattartása** biztosítja az iskola hatékony és korszerű működését, kiegészítve a fenntartó által biztosított anyagi feltételeket
- **a helyi szervezetekkel való kapcsolattartás** is kiemelten fontos, gondolok itt a helyi rendőrségre, a Nevelési Tanácsadóra, védőnői hálózatra, családsegítő és gyermekjóléti központra a gyermekekért végzett közös hatékony munka érdekében
- az új tantervi követelmények - nagyon helyesen - kiemelten fontosnak tartják a **közösségben végzett, illetve a tapasztalatokon alapuló munkát**; igaz, kötelezővé csak a középiskolákban vált, de nyolcadik osztályban, a helyi közösségekkel és szervezetekkel karöltve, az általános iskolában is alkalmazhatóvá tehető ez az igen fontos és **társadalmi szempontból hasznos tevékenység**; célom ennek **kidolgozása**
- az iskolai reform egyik törekvése arra irányul, hogy az iskolát "**tapasztalatokat nyújtó**" iskolává alakítsa át; ez azt jelenti, hogy a tanuláshoz olyan kísérleti megközelítése valósuljon meg, amely inspirációval és izgalommal teli atmoszférát teremt a tanulók számára
- továbbra is **jól működő szoros kapcsolatot** tartunk fenn a kerületi **történelmi egyházakkal és civil szervezetekkel** egyaránt, a kapcsolattartás rendszere jól kiépített és eredményesen működik, ezt csak töretlenül folytatnunk kell.

7. ÖSSZEGZÉS

A következő öt évben is a világra, az emberekre való nyitottsággal, innovatív készséggel, a hagyományokban gyökerező, de új értékeket teremtő közös munkát tervezek kollégáimmal. A változásokat és a változtatásokat modern, korszerű, **innovatív vezetési technikák, módszerek alkalmazásával** kívánom megvalósítani. Új támogatók felkutatásával az alapítványon keresztül, a kuratórium tagjainak bevonásával, szeretném növelni az iskola hatékonyságát.

Mire alapozhatok a megvalósítás érdekében?

Továbbiakban is **építék az iskola szellemiségére**, légkörére; a **társadalmi igényekre**, a nyelvoktatás iránti keresletre, a praktikus ismeretek nyújtására, valamint a **jól felkészült pedagógusokra, akik mérhetetlen energiával, hittel alakították ki az iskola szellemi arculatát**. És nem utolsósorban a **fenntartóra**, az intézményben folyó munkát rendszeresen figyelemmel kísérő, **ellenőrző és segítő tevékenységére**.

Hiszem, hogy mindezen elképzelések megvalósítása hozzájárul egy tudásában felkészült, érzelmileg kiegyensúlyozott, egészséges, a társadalomért is felelős fiatal nemzedék kialakulásához.