

2022

Pályázat



TÁPLÁNSZENTKERESZTI  
APÁCZAI CSERE JÁNOS  
ÁLTALÁNOS ISKOLA

**Intézményvezető  
(magasabb vezető)  
pozíció betöltésére**

**Pályázó:  
Kővári Katalin  
2022. március 28.**

# VEZETŐI PROGRAM



**Készítette: Kővári Katalin**

**Szombathely, 2022. március 28.**

# Tartalomjegyzék

<b>I. HELYZETELEMZÉS .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Intézményi alapadatok .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Intézmény bemutatása .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Köznevelési alapfeladatok .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Tanulói adatok .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5. Humánerőforrás.....</b>	<b>10</b>
<b>1.6. Szervezeti felépítés .....</b>	<b>14</b>
<b>1.7. Intézményi infrastruktúra bemutatása .....</b>	<b>15</b>
<b>1.8. Eszközpark.....</b>	<b>16</b>
<b>1.9. Szakmai munka .....</b>	<b>17</b>
1.9.1. Tanulmányi eredmények .....	18
1.9.2. Továbbtanulás .....	19
1.9.3. Lemorzsolódás .....	20
1.9.4. Tehetséggondozás .....	20
1.9.5. Felzárkóztatás .....	21
1.9.6. A tanórán kívüli egyéb foglalkozások igénybevételének lehetősége .....	21
1.9.7. Együttműködés.....	22
<b>1.10. Gazdálkodás .....</b>	<b>23</b>
<b>II. VEZETÉSI PROGRAM.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Vezetői gondolatok.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések.....</b>	<b>27</b>
2.2.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok vezetése, irányítása .....	30
2.2.2. Intézmény szervezetének és működésének vezetése, irányítása .....	34
2.2.3. Intézményben foglalkoztatottak vezetése, irányítása .....	40
2.2.4. A vezetői kompetenciái és fejlesztése .....	44
<b>III. ZÁRÓ GONDOLATOK .....</b>	<b>46</b>

## BEVEZETÉS

2001-ben végeztem a Veszprémi Egyetem Tanárképző Karán kémia-környezettan szakos középiskolai tanárként. Kisgyermekkorom óta pedagógusnak készültem, már óvodában és iskolában is szerepet vállaltam a közösségi életben, amit az egyetemi tanulmányaim utolsó éveiben aktívabb, komolyabb szinten folytattam. Tanulmányi Bizottsági tagként és az Országos Tudományos Diákköri Konferencia Veszprémi Egyetemének hallgatói elnökeként segítettem, támogattam az egyetemi tanárképzés szakmai-és társadalmi munkáját. Egyetemi tanulmányaimat befejezve 2001-ben Seniora kitüntetést kaptam, mely díj azon hallgatónak volt adományozható, aki egyetemi tanulmányai során tudásával, önkéntes munkájával hozzájárult a tanárképző kar hírnevének növeléséhez. Hallgatóként gyakran látogattam el a Veszprémi Deák Ferenc Általános Iskolába, ahol nagyon jó szakmai kapcsolatot alakítottam ki az akkori intézményvezetővel, ezért számos alkalommal vettem részt iskolai programokon. Környezeti neveléssel kapcsolatos hivatásom abban az időben szilárdult meg igazán. Betekintést nyertem az intézményben folyó nevelési-oktatási feladatok megszervezésébe, irányításába, ellenőrzésébe, az intézményvezetői-és igazgatási feladatok tervezésébe, kivitelezésébe, továbbá szakmai gyakorlatot és tapasztalatot szereztem a környezeti nevelés iskolai szintű megvalósításában.

Szakmai pályafutásomat 2001-ben kémia-környezettan szakos középiskolai tanárként kezdtem a Berzsenyi Dániel Főiskola Kémia-Környezettudományi Tanszékén. Az azt követő 2002/2003-as tanévben indult el új szakként a környezetvédelem szakos tanárképzés, ezért megbízást kaptam a környezetvédelem szakos tanárképzés szakmódszertanának kidolgozására. Feladatomból volt a szakmódszertan tantárgy tematikájának kidolgozása, a hallgatók hospitálásának, tanulmányi- és tanítási gyakorlatának megszervezése, koordinálása. A tanítási gyakorlat megszervezése elég nagy kihívás elé állított, mivel maga a környezetvédelem tantárgy már akkor sem létezett önálló tantárgyként. Felvettem a kapcsolatot Szombathely város egyik szakképző iskolájával (Hermann Ottó Környezetvédelmi és Mezőgazdasági Technikum és Szakképző Iskola), ahol már abban az időben is környezetvédelem technikus képzés folyt. Az intézménnyel közösen kialakítottunk egy nagyon jó, hatékony szakmai együttműködést, melynek keretében a hallgatóknak lehetőségük nyílt arra, hogy tanítási gyakorlatukat a szakiskolában valósíthassák meg. A hallgatók nyári gyakorlatukat a Veszprémi Állatkertben töltötték, ahol táboroztattak és megismerkedhettek a

zoopedagógia gyakorlati megvalósításával. Szakdolgozat vezetőként főleg módszertani témakörű szakdolgozatok megírását koordináltam. Részt vettem a D.A.D.A program kidolgozásában, melyet a Vas Megyei Rendőr-főkapitányság Bűnmegelőzési Osztálya koordinált és valósít meg ma is iskolákban. 2 évig óraadó tanárként kémiát tanítottam, érettségiztettem egy szakiskolában. Részt vettem a BSc, MSc rendszer kidolgozásában, majd ezt követően a hallgatói létszám csökkenése miatt 2007. év elején munkahelyet változtattam. Igaz, nem tanári pályán folytattam pályafutásomat, de a váltást követően is a közoktatás/köznevelés területén maradtam. Hazai és Európai Unió pályázatok írásával (pl. infrastruktúra fejlesztés –ROP, TOP, szakmai pályázatok – TÁMOP, TIOP stb.), menedzselésével és szakértésével foglalkoztam, közel 5 éven keresztül Szombathely város közoktatás fejlesztési pályázatainak vezetése tartozott hozzám. Dolgoztam külső szakértőként és belső projektmenedzserként is a közreműködő szervezeteknek, ahol óvodai/iskolai pályázatok bírálata, szakértése, illetve menedzselése, ellenőrzése volt a feladatom. Erdei óvoda/iskola látogató szakértőként számos erdei óvoda/iskola program, szolgáltató minősítésében vettem részt. 2010-ben a közoktatás iránti érdeklődésem, elkötelezettségem miatt önszorgalomból megcsináltam a közoktatás vezetői szakvizsgát.

2002-óta elnöke vagyok a Borostyán Környezetvédelmi Oktatóközpontnak, melynek alaptevékenysége a környezeti nevelés, de emellett a szervezet a következő közhasznú tevékenységet látja el: tudományos tevékenység, kutatás, nevelés és oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés, kulturális tevékenység, természetvédelem, állatvédelem, környezetvédelem, gyermek- és ifjúságvédelem, gyermek és ifjúságvédelmi érdekképviselő, a magyarországi nemzeti és etnikai kisebbségekkel, valamint a határon túli magyarsággal kapcsolatos tevékenység.

2010-ben elkészíthettem Magyarországon egyik legnagyobb, legátfogóbb fenntarthatóságra neveléssel kapcsolatos pályázatát, amely a Svájci-Magyar Együttműködési Program keretében valósulhatott meg 2012-től egészen 2017-ig. A több, mint 300 milliós projekt megvalósítása alkalmával közel 10 ezer gyermek/tanuló vett részt támogatással minősített erdei óvodai/iskolai programon, továbbá ezen pályázat, mint jó gyakorlat képviselte Magyarországot Varsóban egy fenntarthatóságra neveléssel kapcsolatos témájú konferencián.

Az elmúlt két évtizedben végig köznevelés fejlesztéssel foglalkoztam, melyet pedagógusi, pályázatírói, projektmenedzseri, szakértői, bírálói és ellenőrzési szerepekben

láttam el, megismerve ezzel a köznevelés különböző szakterületeit. Az önkormányzatokhoz tartozó pályázatok során elsajátítottam a fenntartói feladatköröket is.

Bízom abban, hogy pályázatom pozitív elbírálása esetén a széleskörű tudásom gyakorlatba történő átültetésével hozzájárulhatok egy sikeres, jól működő intézmény fenntartásához.



## I. HELYZETELEMZÉS

### 1.1. Intézményi alapadatok

A Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola Magyarország nyugati peremén, Vas megyében található. Az intézmény jelenleg 4 feladatellátási helyből áll, 1 tagintézménye és 1 telephelye az elmúlt 10 évben megszűnt. A köznevelési intézményben általános iskolai nevelés-oktatás folyik, biztosítva a többi tanulóval együtt nevelhető, oktatható sajátos nevelési igényű tanulók felvételét.

#### A köznevelési intézmény adatai:

**OM azonosító szám:** 036702

**Név:** Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola

**Ellátott feladatok:** általános iskolai nevelés-oktatás (alsó tagozat), általános iskolai nevelés-oktatás (felső tagozat)

**Fenntartó:** Szombathelyi Tankerületi Központ

#### Feladatellátási helyei:

##### **Székhely:**

- Táplánszentkereszt, Fő u. 12.

##### **Telephelyek:**

- Táplánszentkereszt, Fő u. 5/B
- Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola Vassurányi Telephelye Vassurány, Vasút utca 2.

##### **Tagintézmény:**

- Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola Váti Tagintézménye Vát, Magyar László u. 21.

### 1.2. Intézmény bemutatása

A Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola a község már több mint 300 éves iskolája. Az intézmény őse hosszú ideig a katolikus egyház elemi népiskolájaként működött, majd a XIX. századtól állami iskola lett. Később Táplánszentkereszt Községi Önkormányzata volt a fenntartó, majd 2017-ben az intézményfenntartói szerepkör

változásából adódóan az iskola ismételten átkerült állami kézbe. 2012-ben Csemepeszkopácson, majd 2018-ban pedig Söptén is megszűnt egy telephely.

A **székhelyintézmény** és telephelye Szombathely délkeleti részével határos faluban, Táplánszentkereszten épült. A község iskolája a falu központjában az óvoda, bölcsőde, sportpálya, a templom és a felújított kastélyok szomszédságában található. 2 épületből áll. Környezete nagyon vonzó és gyönyörű, mivel egy őspark és a Gyöngyös-patak mellett helyezkedik el.

A **tagintézmény** Vát községben épült. Vát, Szombathely és Sárvár között, a 86-os út és a 88-as főút elágazásánál található, ennél fogva kiemelkedően jó közlekedés-földrajzi helyzetben van, ahonnan Sárvár és a megyeszékhely is egyaránt közel van, nem beszélve arról, hogy nemrég épült meg az M86-os gyorsforgalmi út, melynek eredményeképpen a megyeszékhely nagyon rövid időn belül elérhető. Az iskola falusias, csendes, nyugodt, családi házas környezetben épült.

Az intézmény egyik feladatellátási helye Vassurányban, Szombathelytől kb. 13 km távolságra található. A közlekedési lehetőségek jók, mivel a vonaton kívül rendszeres autóbusz közlekedés is van. A Vassurányi Telephely csodálatos környezetben a Sigray-Schilson kastélyban kapott helyet.

### 1.3. Köznevelési alapfeladatok

#### Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola

##### Táplánszentkereszt

###### Táplánszentkereszt, Fő út 12.-székhely

- nappali rendszerű nevelés –oktatás
- felvehető tanulólétszám: 140 fő
- SNI igényű tanulók integrált oktatása-  
felvehető: 30 fő.
- alsó és felső tagozat, valamint napközi

###### Táplánszentkereszt, Fő út 5/b.

- nappali rendszerű nevelés –oktatás
- felvehető tanulólétszám: 110 fő
- SNI igényű tanulók integrált oktatása-  
felvehető: 15 fő.
- alsó tagozat valamint napközi

#### Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola

##### Vát, Vassurány

###### Vát, Magyar László utca 21.-TAGINTÉZMÉNY

- nappali rendszerű nevelés –oktatás
- felvehető tanulólétszám: 160 fő
- SNI igényű tanulók integrált oktatása-  
felvehető: 10 fő.
- alsó és felső tagozat valamint napközi

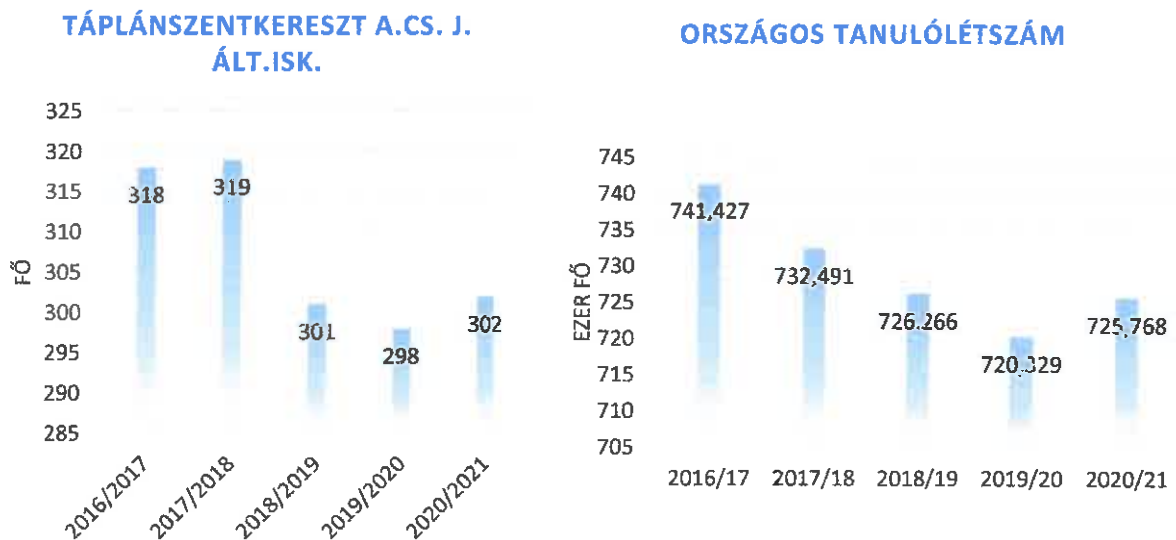
###### Vassurány, Vasút utca 2.-TELEPHELY

- nappali rendszerű nevelés –oktatás
- felvehető tanulólétszám: 64 fő
- SNI igényű tanulók integrált oktatása-  
felvehető: 5 fő.
- alsó tagozat valamint napközi

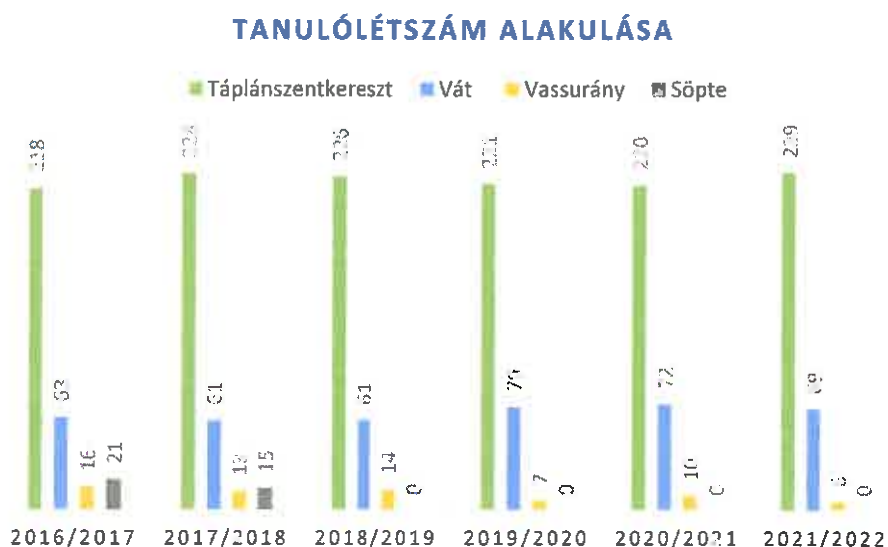


## 1.4. Tanulói adatok

Az elmúlt évek tanulólétszámának adatait a következő diagramok szemléltetik.

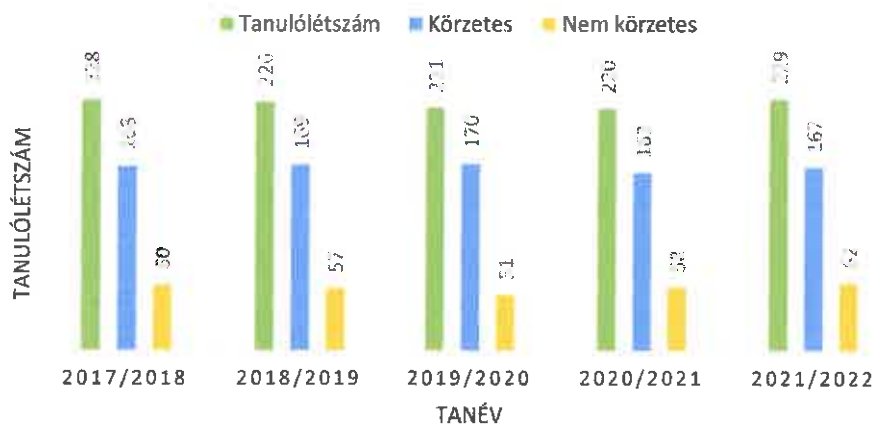


Megállapítható, hogy a Táplánszentkereszt Apáczai Csere János Általános iskola össz tanulólétszámának változása nagymértékben követte az általános iskolás tanulók létszámának országos változását. A tanulólétszám mindkét diagram esetében a 2017/18-as tanévtől csökkenést mutat, azonban a 2019/20-as tanévtől növekedés tapasztalható. Eltérés a 2017/18-as tanév elején adódik, ahol az országos tanulólétszám jelentős mértékben csökkent, azonban a vizsgált intézményé az előző éves adathoz viszonyítva közel azonos volt, szinte nem változott. Érdeemes megvizsgálni azonban a tanulólétszám alakulását, változását településenként.

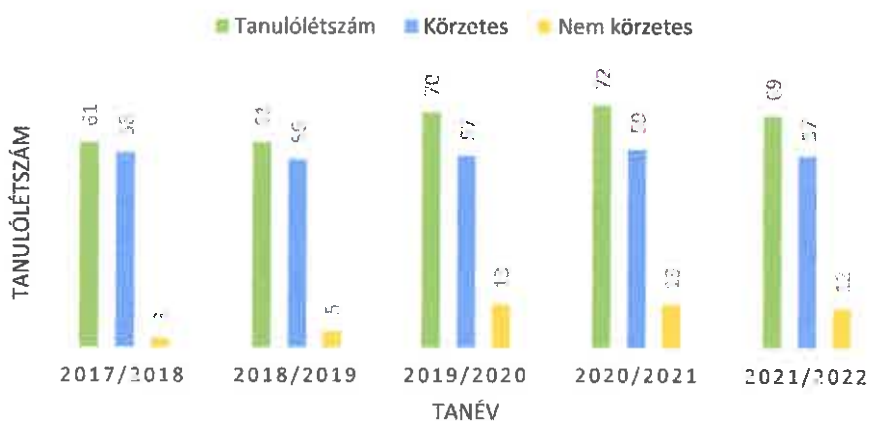


A diagramról jól leolvasható, hogy a székhelyintézmény és feladatellátási helyének (Táplánszentkereszt, Fő út 5/b.) tanulólétszáma stabil, ugyanez elmondható a Váti Tagintézményről is, azonban a Vassurányi Telephely létszámadatai folyamatosan csökkenő tendenciát mutatnak az elmúlt 5 évben. Meg kell jegyezni azt, hogy a csökkenő tendencia mellett nagyon kevés az intézménybe járó tanulók létszáma is, amely a telephely szüneteltetéséhez vezethet a következő tanévben. Sajnos, ahogy az ábra is mutatja, a kevés és csökkenő tanulólétszám Söptén a telephely megszűnését eredményezte 2019-ben. Megjegyezném, hogy Táplánszentkereszt és Vát esetében alsó-és felső tagozat is működik, míg Vassurányban és Söptén csak alsó tagozat van/volt. A kialakult helyzet nagymértékben hozzájárulhat ahhoz, hogy kis létszámú gyermek jár/járt az intézménybe, mivel a felső tagozatos nevelést-oktatást már nem biztosítottak az iskolák.

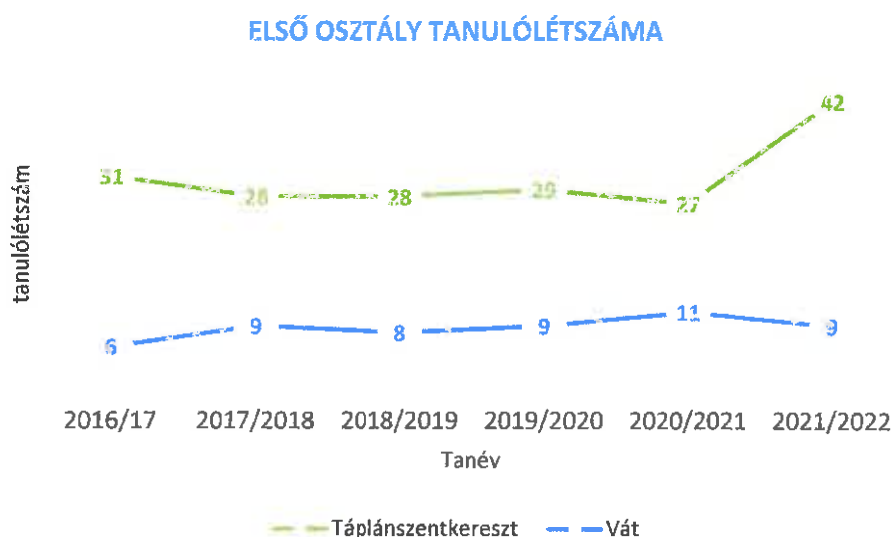
### TÁPLÁNSZENTKERESZT



### VÁT



A jövőbeli tervezésre való tekintettel megvizsgáltam az iskolai tanulólétszám alakulását körzetes és nem körzetes tanulói adatok szempontjából is. Megállapítható, hogy Táplánszentkereszt esetében az intézményi tanulólétszám több, mint egyharmadát a körzeten kívüli tanulólétszám adja, mely az előző 5 évre visszamenőlegesen vizsgálva szinte változatlan. Vát esetében ez az érték alacsonyabb, a nem körzetes tanulók százalékos aránya a tanulólétszámhoz viszonyítva 5-22% között mozog. A feladatellátási hely tekintetében a körzetes tanulók jelenléte a domináns, azonban az elmúlt 3 évben jelentősen emelkedett a nem körzetes tanulók száma.



Beiskolázás szempontjából fontosnak találom az első osztályos tanulók létszámának alakulását és vizsgálatát az elmúlt 5 évre visszamenőlegesen. A diagramon jól látható, hogy Vát esetében szinte stagnál az első osztályos tanulók száma, valószínűleg azért, mert a településen kevés kisgyermek születik és az előző diagramok értékeiből következtetve az iskolába inkább körzetes tanulók járnak. Táplánszentkeresztnél azonban más a helyzet, egyrészt lakossága népesebb, emiatt a körzetes tanulók száma is magasabb, továbbá az iskola tanulólétszámának több, mint egyharmad részét a nem körzetes tanulók alkotják. Ezen értékek vizsgálata azért nagyon fontos, mert az intézmény tanulólétszámának megtartása érdekében mindkét célcsoport (körzetes/nem körzetes) megszólítása cél kell, hogy legyen.

A lenti ábra pedig az SNI és a HH/HHH tanulók arányát mutatja az össz tanulólétszámhoz viszonyítva. Az SNI tanulók száma az intézményi tanulólétszámhoz viszonyítva meghaladja a 10%-ot, amely a többi iskolához viszonyítva magasabb. Az SNI

tanulók neveléshez-oktatásához szükséges feltételek - pl. alacsony osztálylétszám, fejlesztőpedagógusok, gyógypedagógusok alkalmazása, akadálymentes környezet kialakítása - rendelkezésre állnak.

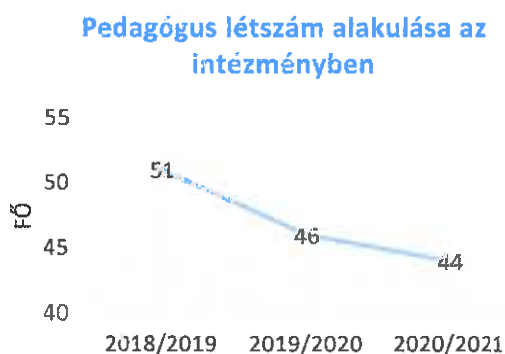
### SNI, HH/HHH tanulók kimutatása



## 1.5. Humánerőforrás

### 1.5.1 Pedagógusok

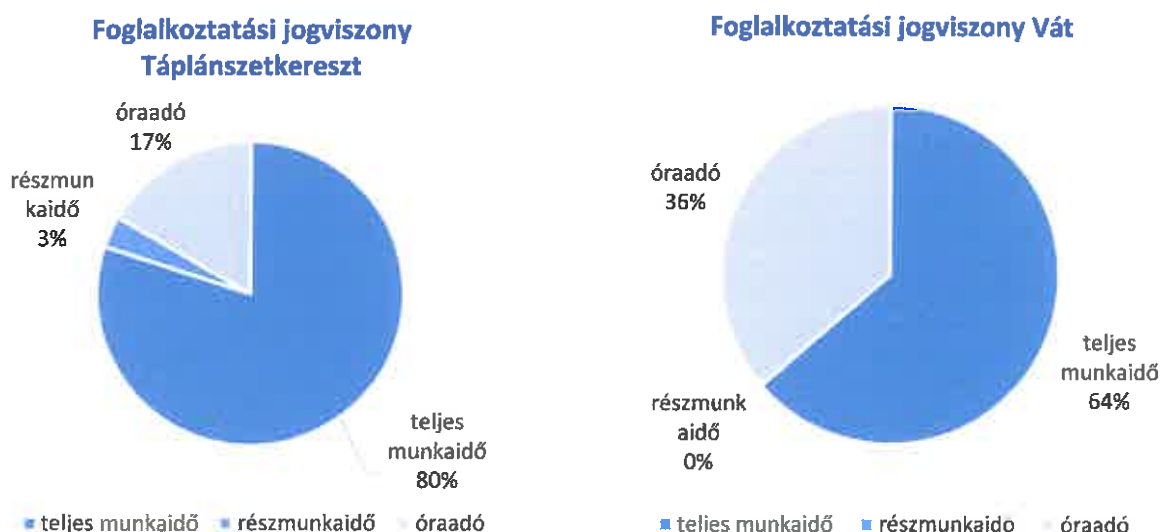
Az elmúlt 3 évre visszamenőlegesen az intézményben dolgozó pedagógusok száma a következőképpen alakult:



A fenti két diagram görbéje hasonló, mivel mindkettő a pedagógus létszám csökkenését mutatja a vizsgált időszakban. A csökkenés országos átlaga megközelíti a 1,8 %-ot, az intézményi pedig kb. 14%. A magasabb százalékos érték valószínűleg azzal magyarázható, hogy 2019 évben megszűnt Söptén a telephely, amely a pedagógus létszám csökkenését vonta maga után. Továbbá a Covid 19 járvány nagyon nagy kihívás elé állította az intézményfenntartókat, pedagógusokat, az intézményben tanuló diákokat és családjaikat. Az

oltási kötelezettség és a betegségek nagymértékben hozzájárultak ahhoz, hogy személyi változások, pályaelhagyás következzen be az intézmény alkalmazottainak körében. Jelenleg 43 pedagógus közalkalmazotti jogviszony, illetve megbízási jogviszony keretében látja el a nevelési-oktatási feladatokat. Közalkalmazotti jogviszonyban és teljes munkaidőben 32 pedagógus, 1 fő pedagógus pedig részmunkaidőben alkalmazott. Az óraadó pedagógusok száma 10 fő.

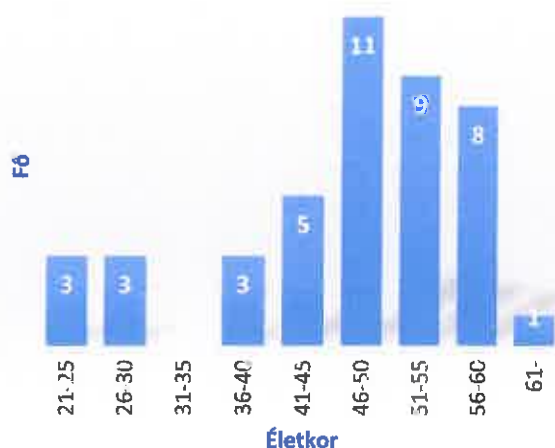
A táplánszentkereszti (ide tartozik Vassurányban az 1 fő alkalmazott) és a váti feladatellátási helyeken a nevelési-oktatási feladatok ellátása az alábbiak szerint alakul.



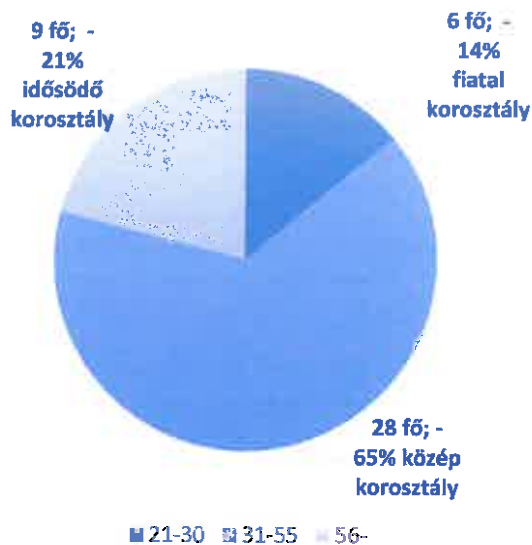
A Váti Tagintézményben nagyon magas az óraadó pedagógusok száma. Szakos ellátottság szempontjából hiányzik az ének, az informatika és a rajz szakos pedagógus. A 2 feladatellátási hely (székhelyintézmény és a váti tagiskola) tekintetében átiktatás valósul meg, így tudja biztosítani az intézmény a jogszabályokban, rendeletekben illetve az iskolai alapidokumentumaiban előírt nevelő-oktató munka követelményét.

A feladatellátási helyeken dolgozó pedagógusok életkor szerinti eloszlását az alábbi diagramok mutatják.

A pedagógusok életkor szerinti diagramja



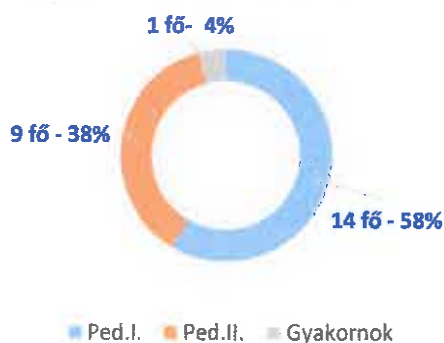
Életszakaszok szerinti kimutatás



A diagram adataiból jól látszik, hogy a pedagógusok többsége (65 %) életszakasz alapján a közép korosztályba tartozik. Munkavégzés és a minőségi oktatás szempontjából ez a százalékos arány nagyon optimális, kimondottan jónak mondható, mivel ebbe a tartományba tartozó pedagógusok több éves, akár évtizedes szakmai tapasztalattal rendelkeznek, illetve az elkövetkező 5 évben nyugdíjazásuk sem várható. Lényeges megjegyezni, hogy az idősödő korosztály száma 9 fő, azaz 21%, mely érték viszont magasnak mondható. Az elkövetkező tanévben nyugdíjba vonul 1 fő magyar-történelem tanító szakos pedagógus és várhatóan az elkövetkező 5 éven belül 2 tanító, 1 matematika, 1 ének és 1 történelem-könyvtár szakos pedagógus.

A pedagógus életpálya modell alapján a tantestület besorolás szerinti megoszlása a következő:

Pedagógus minősítés Táplánszentkereszt



Táplánszentkereszt esetében a pedagógusok többsége a Ped.I. kategóriába tartozik, ami az életkorokat és a pedagógus pályán eltöltött időszakot figyelembe véve érdekesnek bizonyul, ugyanis a tantestület nagy része a középkorosztályba tartozik. A Ped.II. fokozattal a tantestületnek csak a 38 százaléka rendelkezik, ami véleményem szerint kevés. A Váti Tagintézményben a pedagógusok közül mindenki Ped.I. minősítéssel rendelkezik.

Az intézményben összesen 4 munkaközösség végzi a magas színvonalú oktató-nevelő munkát az év elején elfogadott munkaterv alapján. A tagintézményben nem működik alsó tagozatos szakmai munkaközösség, ezért az alsó tagozaton tanító pedagógusok munkaközösség szempontjából a székhelyintézményben működő alsós munkaközösséghez tartoznak.

Munkaközösség neve	Munkaközösség tagjai	Mely intézményben működik?
alsó tagozatos szakmai munkaközösség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alsó tagozatos nevelők</li> <li>• alsó tagozatos napközis foglalkozásokat vezető pedagógusok</li> <li>• gyógypedagógus</li> </ul>	Táplánszentkereszt székhelyintézmény
osztályfőnöki szakmai munkaközösség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osztályfőnökök</li> <li>• felső tagozatos napközis foglalkozásokat vezető pedagógus, gyógypedagógus</li> </ul>	Táplánszentkereszt székhelyintézmény
szaktárgyi szakmai munkaközösség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• felső tagozatban tanító szakos tanárok</li> </ul>	Táplánszentkereszt székhelyintézmény
felső tagozatos szakmai munkaközösség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• felső tagozatos nevelők</li> <li>• felső tagozatos tanulószobai foglalkozásokat vezető nevelők</li> </ul>	Vát tagintézmény

### 2.5.1 Egyéb alkalmazottak

A köznevelési feladatellátásban nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő dolgozók száma 3 fő (rendszergazda, iskolatitkár, gyógypedagógiai asszisztens), továbbá a technikai dolgozók száma 7 fő (takarítók, illetve portás és karbantartó). Mindennapi munkájuk nagyon fontos és meghatározó, tevékenységükkel nagymértékben hozzájárulnak az intézmény jó hírének megítéléséhez.





- az intézményvezető és/vagy az intézményvezető-helyettes részvételével zajló szakmai munkaközösségek munkamegbeszélésein
- az iskolai munkatervben szereplő nevelőtestületi értekezleteken, rendezvényeken.

A felsoroltakon kívül az iskola vezetősége és a munkaközösségek vezetői, illetve az osztályfőnökök a munkatervben meghatározott időpontokban tartanak közös értekezletet. Ezek biztosítják a rendszeres információcserét az iskola vezetősége és a munkaközösségek vezetői, illetve az osztályfőnökök között. Egyszersmind biztosítják az egyes munkaközösségek és osztályfőnökök egymás közötti kapcsolattartását, információcseréjét is.

### **1.7. Intézményi infrastruktúra bemutatása**

A kétszintes épület 1972-ben épült, 2018-ban megvalósult a gázkazán cseréje, azonban komolyabb infrastrukturális felújítás azóta nem volt. Forráshiány miatt csak néhány tanterem burkolatát cserélték, az intézményi vizesblokkok állapota átlagosnak mondható. 2010-ig a kistérségi központként működő általános iskolában csak egy tornaszoba volt, amely nem rendelkezett öltözővel és megfelelő vizesblokkal sem. Az iskola épületéhez 2010 évben uniós forrásból egy többfunkciós, 1400 nm alapterületű tornacsarnokot építettek, mely Táplánszentkereszt település önkormányzatának tulajdonában áll. A kétszintes épületegyüttesben a tornacsarnok mellett tánc- és drámatanterem, kézműves foglalkoztató, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű gyermekek számára foglalkoztató szoba, emeleti részén pedig egy bemutató galéria is helyet kapott. Az intézmény az épületegyüttest együttműködési megállapodás keretében használja. Az intézményben a normál tantermeken kívül 1 számítástechnika terem, 1 természettudományi szaktanterem, 1 szertár (természettudományi), 1 logopédiai foglalkoztató és egyéni fejlesztő, 1 intézményvezetői-iroda, 1 intézményvezető-helyettesi iroda, 1 nevelőtestületi szoba, 1 só szoba, vizesblokkok és 2 zsidongó található. Az iskola udvara nagy, sportpálya és zöldfelület, fás környezet egyaránt megtalálható, melyek kiváló lehetőséget biztosítanak a mindennapi testmozgásra, illetve egyéb tanórai foglalkozások megtartására. Az iskola épületében könyvtár külön nem működik, ezért az intézmény együttműködési megállapodás keretében használja a Művelődési Házban lévő, az önkormányzat tulajdonát képező könyvtárat.

A **telephelyen** 5 (2 nagy, 2 kisebb és egy pici) tanterem, vizesblokkok és 1 nevelői szoba található. Az intézmény burkolata elhasználódott az évek során, a fűtésrendszere (kazán, radiátorok) és a villamoshálózat elavult, ezért ezek cseréje, korszerűsítése indokolt lenne. A

telephelyen külön tornaterem nincs, mivel az iskolával szemben a 2010-ben épített tornacsarnok és az udvaron lévő sportpálya biztosítja a tanulók számára a mindennapos testmozgást.

**Vát** községben található iskola **tagintézményként** működik. A Váti iskola 2007 év szeptemberében vált a Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola tagintézményévé a csökkenő tanulólétszám miatt. Az iskola 2 nagy épületrészből áll, melyeket egy aula köt össze. 2015 évben megvalósult az épület energetikai korszerűsítése, a homlokzat hőszigetelést kapott, kicserélték a külső nyílászárókat, új vizesblokkot alakítottak ki, illetve megvalósult a tető teljes cseréje is. Az osztálytermeinek száma 8, melyek tágasak, nagy termek. Ezen kívül vizesblokkokkal, könyvtárral, informatikai szaktanteremmel, sportpályával valamint nevelőtestületi szobával, vezetői irodával rendelkezik. Az intézménynek önálló tornaterme nincs, ezért a mindennapos testnevelést jó idő esetén az udvaron, rossz idő esetén pedig a szomszédos Kultúrházban oldja meg az iskola. Az iskola közelében játszótér és a község sportpályája is megtalálható.

Az **Vassurányban lévő telephely** a Sigray-Schilson kastély épületében található meg. Az épületben óvoda, könyvtár és orvosi rendelő is helyet kapott. Az iskola 6 tanteremből, tornateremből, könyvtárból, vizesblokkokból, nevelőszobából áll, valamint az udvaron még egy sportpálya és egy tó is van.

**Műszaki megfelelés:** Az épületek műszaki állapota az elmúlt évek szűkösre szabott felújítási és karbantartási keretösszegei miatt több esetben inkább romlott. Intézményi felújítások keretében minden évben csak a legégetőbb problémákat sikerült orvosolni. Az intézmény műszaki állapota a székhely, a telephely (Vassurány) esetében átlagosnak mondható, a tagintézmény esetében jó, a kisiskola telephelye viszonyt felújításra szorul.

## **1.8. Eszközpark**

A feladatellátási helyeken a mindennapi nevelő-oktató munkához szükséges eszközök, felszerelések rendelkezésre állnak. IKT eszközök tekintetében a tantermek eszközparkja jó, az intézmény több interaktív táblával, tanulói tablettel, számítógépekkel rendelkezik. 2 éve nem volt komolyabb eszközbeszerzés. Gyakran okoz nehézséget azonban az elhasználódott, korszerűtlenné vált eszközök cseréje, pótlása, valamint a korszerű eszközök működtetésének költségei, esetleg javításuk.

## 1.9. Szakmai munka

Az intézményben alapfokú nevelés-oktatás folyik.

Az iskolák célja, hogy az ott tanuló diákok

- tudásvágyát felkeltsék
- érdekes, izgalmas válaszokat kapjanak az őket körülvevő világról
- félelmeiket leküzdve nyitottak legyenek a használható tudás megszerzésére
- képesek legyenek a saját ütemükben fejlődni és boldog emberré válni.

Az intézmény pedagógusai fontosnak tartják, hogy az első osztályos tanulók megszeressék az iskolát és a tanulást, ezért játszva tanítanak a korosztályoknak megfelelően, az egyéni képességeket figyelembe véve.

Az alsó tagozaton a diákok 14-16 fős kiscsoportokban tanulják a magyar nyelv és irodalmat, valamint a matematika tantárgyakat, így nagyon stabil alapokat kapnak. A Meixner-módszert, mint olvasástanítási módszert használják a pedagógusok.

Integrált nevelést-oktatást végez az iskola a sajátos nevelési igényű és a beilleszkedési, magatartási- és tanulási nehézséggel küzdő tanulók körében, továbbá fontos feladatként jelenik meg a kevésbé eredményes tanulók felzárkóztatása. A gyermekek oktatását és a pedagógusok munkáját gyógypedagógus, fejlesztőpedagógus és gyógypedagógiai asszisztens segíti.

A tehetséges tanulók tehetséggondozó foglalkozásokon vehetnek részt, rendszeresen versenyeznek.

A tanulók sokféle szakkör közül választhatnak, mely igényét az előző tanév végén mérik fel a pedagógusok.

Az intézmény - pályázati program keretében - „Állj pályára” elnevezésű pályaaorientációs programot indít az 5. évfolyamtól, melynek keretében gyakoriak a gyár-és műhelylátogatások.

Az első évfolyamtól lehetőség van a német és az angol nyelv játékos tanulására, mely nyelveket 4. osztálytól heti 3 órában, intenzíven tanulják a diákok.

A művészeti képzés zenei ágazatát a hangszeres oktatás és az énekar, a képzőművészeti ágazatát a rajz- és kézműves foglalkozások és ezen kívül a néptánc oktatás képezi.

A fenntarthatóságra nevelés több szakmai programon keresztül is megjelenik a nevelési-oktatási tevékenység berkeiben, pl. szelektív hulladékgyűjtés, szemétszedés, madarász szakkör, madárgyűjtés, terménybáb készítése, valamint igény esetén erdei iskola program.

Kiemelt feladatként jelenik meg az egészséges életmódra nevelés és a mindennapos testnevelés, ezért széles sportolási lehetőséget biztosítanak a tanulók számára.

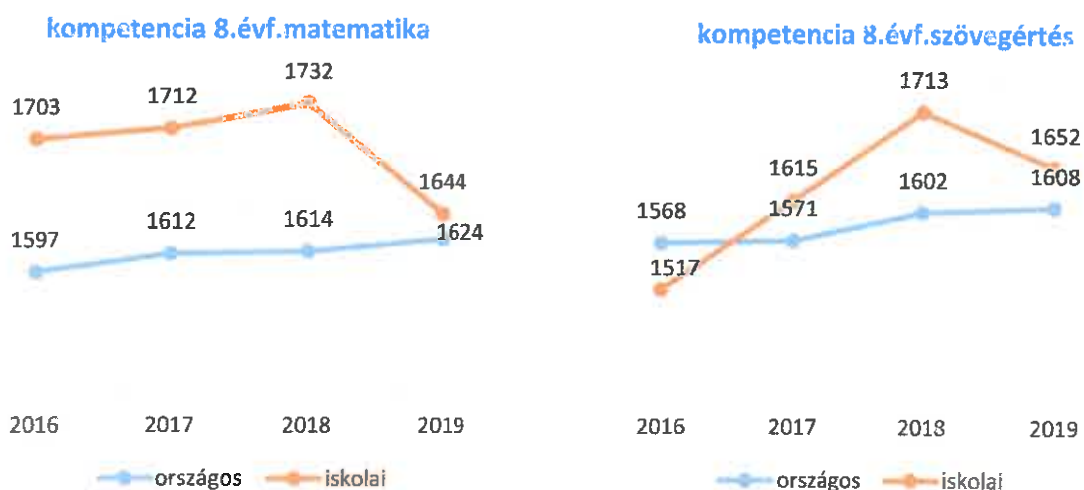
Községi iskolaként nagy hangsúlyt fordítanak a közösségfejlesztésre, ezért kiemelt szerepet kapnak az

- iskola és a település hagyományos programjai
- ünnepi megemlékezések, hagyományőrző előadások
- témanapok, témahetek
- rendszeres osztályprogramok.

Az intézményben folyó pedagógiai munka során a pedagógusok arra törekednek, hogy az együttes élmények, tevékenységek pozitív hatással legyenek a diákok életére, motiválják őket a tanulásban, a mindennapi életben.

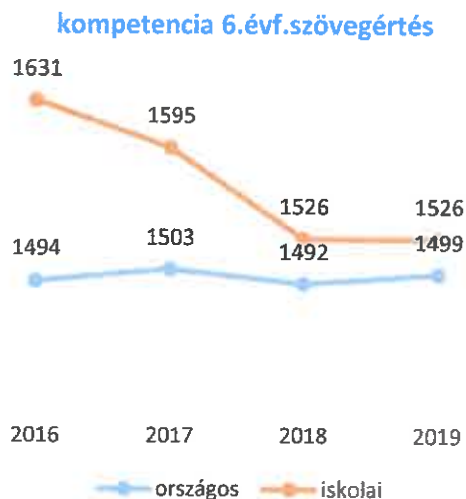
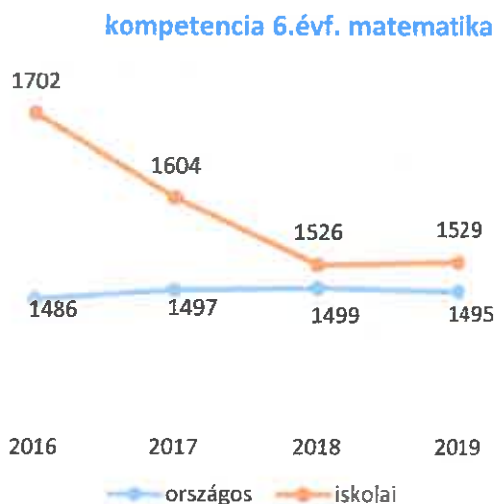
### 1.9.1. Tanulmányi eredmények

#### Kompetenciamérés



A 8. évfolyamos tanulók kompetenciamérésen teljesített eredménye szövegértésből a 2016-os évben az országos átlag alatt volt, azonban a pedagógusok szakmai munkájának valamint a felzárkóztató foglalkozásoknak köszönhetően az eredmények jelentős javulása látható már a 2017-es évben. 2018-ban a tanulók viszont kimagaslóan jó eredményt értek el, viszont eredményük 2019-ben csökkent, de még mindig az országos átlag fölött maradt a teljesítményük.

Matematikából nagyon szép eredményeket értek el a nyolcadikos diákok, de a 2019-es évben itt is eredmény romlás látható.



A 6. évfolyamos tanulók a 2016-os és a 2017-es évi kompetenciamérésen jó eredményeket értek el, azonban a 2018-as és a 2019-es évben igaz az országos átlag fölött teljesítettek, de az előző két év eredményéhez viszonyítva romlott az eredményük.

### 1.9.2. Továbbtanulás

A továbbtanulás segítése céljából indította el az intézmény a tanulók számára az 5. évfolyamtól az „Állj pályára” elnevezésű pályaeorientációs programot, melyet már korábban is említettem a helyzetelemzés azon részénél, amely az iskolában folyó szakmai munkát mutatja be. A tanulók többsége 5. osztálytól tudatosan készül a pályaválasztásra. Az osztályfőnökök lelkes, sokoldalú munkájuk során bemutatják, megismertetik a tanulókkal a különféle foglalkozásokat, részletesen elemzik azok előnyeit és hátrányait. Ezen kívül a 7-8. évfolyamon a pedagógiai feladatok megvalósításának célja, hogy a tanulókat felkészítse a továbbtanulásra, érdeklődésüknek és egyéni képességüknek megfelelően. Fontos a középiskolai továbbtanulás irányítása, segítése, felkészítő foglalkozások tartása. Az iskola partnereivel összefogva megalapozza a sikeres pályaválasztást, melyet jól mutat az is, hogy az idei tanévben a nyolcadik osztályos tanulók (25 fő) tudatosan, határozottan döntöttek továbbtanulási szándékukkal kapcsolatosan. Ennek eredményeként 11 diák készül gimnáziumba, 9 tanuló szakgimnáziumba és 5 pedig szakiskolába.

### 1.9.3. Lemorzsolódás

Az intézményben a jogszabályi előírásoknak megfelelően az iskolai lemorzsolódás megelőzését szolgáló korai jelző- és pedagógiai támogató rendszer működik. Az iskola a Zalaegerszegi Pedagógiai Oktatási Központtal tartja a szakmai kapcsolatot a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók arányának csökkentése érdekében.

	Intézmény neve	5-12. évfolyamos tanulók létszáma	lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma	lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók aránya %	a 3,0 (középisk.2,5) tanulmányi átlag alatti tanulók száma	a 3,0 (középisk.2,5) tanulmányi átlag alatti tanulók aránya %	1,1 mértékben rontott tanulók száma	1,1 mértékben rontott tanulók aránya %
2020/21	székhely	111	8	7,2%	8	7,2%	0	0,0%
	Váti Tagintézmény	37	2	5,4%	2	5,4%	0	0,0%
2019/20	székhely	112	5	4,5%	5	4,5%	0	0,0%
	Váti Tagintézmény	36	2	5,6%	2	5,6%	0	0,0%
2018/19	székhely	113	13	11,5%	13	11,5%	0	0,0%
	Váti Tagintézmény	32	1	3,1%	1	3,1%	0	0,0%
2017/18	székhely	146	17	11,6%	17	11,6%	0	0,0%
	Váti Tagintézmény	18	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Lemorzsolódás adattáblázat

A székhelyintézményben az elmúlt 5 évre visszamenőlegesen 2 tanévben is (2017/18; 2018/19) meghaladta a 10%-os értékhatárt a lemorzsolással veszélyeztetett tanulók száma. Az intézményben dolgozó pedagógusok több alkalommal részesültek helyszíni szaktanácsadói támogatásban. A POK a szorosabb szakmai kapcsolat kialakítására vonatkozóan javaslatot tett a székhelyintézmény és a Váti Tagintézmény estében is, hogy az intézmény pedagógusai kísérik figyelemmel a Zalaegerszegi Pedagógiai Oktatási Központ által szervezett Őszi és Tavaszi Pedagógiai Szakmai Napokat, műhelyfoglalkozásokat, bázisintézményi rendezvényeket, továbbképzéseket, ahol ismeretbővítő előadásokkal, valamint bemutató foglalkozásokkal várják az intézmények érdeklődő pedagógusait. Kérte, hogy válasszanak az éves igényfelmérőben felkínált, ingyenesen rendelkezésre álló támogató szakmai szolgáltatások közül. Továbbá jelezte, hogy a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók számának, arányának növekedése miatt az intézményi beavatkozásokat indokolt növelni.

### 1.9.4. Tehetséggondozás

Pedagógusok törekednek a tehetség korai felismerésére, majd annak kibontakoztatásához változatos tevékenységi formákat biztosítanak, melyek a következők:

- az egyéni képességekhez igazodó tanórai tanulás megszervezése
- a tehetséggondozó, fejlesztő foglalkozások

= egyéni foglalkozások

- képesség-kibontakoztató felkészítés és integrációs felkészítés

- iskolai és iskolán kívüli versenyek, vetélkedők, bemutatók (szaktárgyi, sport, kulturális stb.)

- az iskolai könyvtár, valamint az iskola más létesítményeinek, eszközeinek egyéni vagy csoportos használata

- a középiskolai továbbtanulás irányítása, segítése, felkészítő foglalkozás tartása

- iskolai sportkör, szakkörök

- a tanulók szabadidejének szervezése (tanórán kívüli foglalkozások, szabadidős tevékenységek, szünidei programok)

= szabadidős foglalkozások (pl. színház - és múzeumlátogatások)

Az iskola tanulói nagyon szép és kimagasló eredményeket érnek el megyei és országos versenyeken egyaránt, mely nagymértékben a pedagógusok magas szakmai színvonalú munkájának köszönhető. (Pl. Kaán Károly Országos Természet és Környezetismeret verseny – első helyezés; XXIV. Simonyi Zsigmond helyesírási verseny megyei forduló –4. helyezés, 11.helyezés, 13.helyezés stb.)

#### **1.9.5. Felzárkóztatás**

Az első évfolyamon és a második évfolyamon félévkor minden tantárgy esetében szóveges értékelést alkalmaz az intézmény. Abban az esetben, ha a tanuló „felzárkóztatásra szorul” minősítést kap, az iskola a szülő bevonásával értékeli a tanuló teljesítményét. Feltárja a tanuló fejlődését, haladását akadályozó tényezőket és javaslatot tesz az okok megszüntetéséhez szükséges intézkedésekre. Továbbá az intézmény hangsúlyos szerepet fordít a felsőbb évfolyamoknál is a tanulók felzárkóztatásra, a tanulás támogatására. (pl. korrepetálás, egyéni fejlesztés stb.) Az intézmény gondoskodik a különböző fejlettségű és képességű, valamint az eltérő ütemben fejlődő tanulók egyéni fejlesztéséről, biztosítja az esélyegyenlőséget.

#### **1.9.6. A tanórán kívüli egyéb foglalkozások igénybevételeinek lehetősége**

Táplánszentkeresztii Apáczai Csere János Általános Iskola szakköri lehetőségei:

- középiskolai előkészítő magyar

= röplabda szakági foglalkozás

- német szakkör 1. - 3. évfolyam
- angol szakkör 1. - 3. évfolyam
- informatika szakkör
- fúvós szakkör
- dráma szakkör
- madarász szakkör
- rajz szakkör 2-8. évfolyam
- furulya szakkör kezdő és haladó
- matematika szakkör – tehetséggondozás
- énekkar

Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola Váti tagintézmény szakköri lehetőségei:

- énekkar
- Film 7-8. évfolyam
- Szakági foglalkozások: labdarúgás; kosárlabda
- német szakkör 1-4. évfolyam

**1.9.7. Együttműködés**

Az iskolai munka megfelelő szintű irányításának érdekében az iskola igazgatósága állandó munkakapcsolatban áll a következő intézményekkel:

- Az intézmény fenntartójával: Szombathelyi Tankerületi Központ
- A Zalaegerszegi Pedagógiai Oktatási Központtal
- A területileg illetékes nevelési tanácsadóval: Vas Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Szombathelyi Tagintézménye
- Települési Önkormányzatokkal

Az intézmény aktív kapcsolatot tart fenn az önkormányzatokkal, a nemzeti ünnepek alkalmával, ünnepi műsorral készülnek a községek lakossága számára.

Az eredményes oktató- és nevelőmunka érdekében az iskola rendszeres munkakapcsolatot tart fenn az alábbi intézményekkel, szervezetekkel, gazdálkodókkal:

- Az iskolát támogató Táplánszentkereszti Iskoláért Alapítvány és a Gyermekünk Jövőjéért Alapítvány kuratóriumával.
- A beiskolázási körzetben működő óvodákkal.



- Az alábbi társadalmi egyesületekkel: Táplánszentkereszt Kultúrájáért Közhasznú Egyesülettel, Polgárőr Egyesülettel, a helyi sportkörökkel, a helyi nyugdíjas klubbal, civil szervezetekkel.
- A történelmi és más egyházak intézményünkben az előírásoknak megfelelően hitoktatást végző helyi gyülekezeteivel.
- A helyi könyvtárakkal és művelődési házzal.

#### **1.10. Gazdálkodás**

A Táplánszentkereszt Apáczai Csere János Általános Iskola állami fenntartású intézmény, ezért a fenntartók költségvetési forrásairól a mindenkori költségvetési törvény rendelkezik. A törvény meghatározza a fenntartott nevelési-oktatási intézmények működtetéséhez rendelkezésre álló előirányzatok összegét, így a személyi juttatásokat, a munkaadót terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó összegét, a dologi kiadásokat, az ellátottak pénzbeli juttatásait, a felhalmozási költségeket, azaz a felújítások, beruházások mértékét. A Szombathelyi Tankerületi Központ költségvetésben tervezett előirányzata biztosítja az iskola pedagógusainak, a pedagógiai munkát segítő alkalmazottaknak és a technikai alkalmazottaknak a személyi juttatásait és járulékait, a dologi kiadásokat, valamint az ingatlanok működési kiadásait és az ingatlanok működtetése során szükségessé váló felújítási és beruházási kiadásokat. Az intézmény az előzőekben leírtakból adódóan önálló gazdálkodással nem rendelkezik, bevételi forrása nincs (pl. terembérlés stb.). Az iskola által fenntartott Táplánszentkereszt Iskoláért Közalapítvány a felajánlásokat a gyerekeket érintő programok megvalósítására, személyiségük sokoldalú fejlesztésére, táboroztatásra és az esztétikus környezet kialakítására fordítja.

## II. VEZETÉSI PROGRAM

„Ha amit teszel, arra inspirál másokat,  
hogy többet álmodjanak, többet  
tanuljanak,  
többet tegyenek és többé váljanak,  
akkor vezető vagy.”

John Quincy Adams

### 2.1. Vezetői gondolatok

A rendszerváltás óta az oktatás a közfinanszírozású területek között a leglátványosabb változást elszenvedett terület. 1990-ben fogadták el az önkormányzati törvényt, amely nagyfokú önállóságot adott a falvaknak és a városoknak, ugyanis nagyon sok közintézmény ekkor került a tulajdonukba. 2011-ben új szabályozási környezet jött létre és a 2011-es Köznevelési Törvény nagymértékben átalakította a köznevelési intézmények fenntartói szerkezetét. Az intézményfenntartói szerepkör az esetek többségében átkerült állami kézbe, majd az azt követő években folyamatos átalakuláson ment keresztül. 2017 év január elsejétől a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ 60 tankerületi központja működteti a köznevelési intézmények nagy részét. Több intézmény megszűnt, illetve összevonásra került más intézményekkel.

A Táplánszentkeresztii Apáczai Csere János Általános Iskola fenntartója a Szombathelyi Tankerületi Központ. Jelen iskola is több változáson, összevonáson ment keresztül, mivel a 6 feladatellátási helyből az elmúlt években 2 megszűnt, továbbá 1 feladatellátási helyen - az alacsony tanulólétszám miatt - a nevelési-oktatási feladat a jövő tanévben szüneteltetésre kerül. Véleményem szerint a megváltozott helyzethez alkalmazkodó új vezetői stratégia kialakítása ilyen esetben nélkülözhetetlen. Nagyobb felelősség, fokozottabb odafigyelés, nagyobb fegyelem és kitartás, a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodási készség, helyzetorientáltság kell, hogy jellemezze az összevonásra/megszűnésre került intézmény vezetőjét.

Az iskola munkáltatói jogkörét a Szombathelyi Tankerületi Központ igazgatója gyakorolja. Az iskola dolgozóit a magasabb jogszabályok előírásai alapján megállapított

munkakörökre a fenntartó által engedélyezett létszámban a fenntartó nevezi ki és az iskola intézményvezetője alkalmazza.

A közoktatás intézményvezetője naponta hoz döntéseket, amelyek alapvetően meghatározzák az intézmény működését, a pedagógusok és a technikai dolgozók munkáját, a rendelkezésre álló erőforrások felhasználását és a fejlesztés perspektíváit. E döntések nyomán az intézmények sorsa válhat jobbra vagy fordulhat rosszabbra. Fontosnak tartom, hogy a vezetői munka hatékonyságának növelése érdekében a vezetőknek időről időre visszajelzést kell kapnia a saját maga által alkalmazott vezetés erős és gyenge pontjairól, és ezek alapján a jól működtetett funkciókat tovább kell erősíteni, a gyengébben működő elemeket pedig az elvárásokhoz kell igazítani. Minél nagyobb az intézmény szabadsága, minél inkább maga dönthet a szakmai munka alakításáról, annál nagyobb mértékben függhet az ellátás minősége az intézmény vezetőjétől. A helyi önállóság nagy előnnyel járhat, hiszen ez megteremtheti az önfejlesztés és az önszabályozás lehetőségét. Egy rendszer eredményes működése azonban valószínűleg csak akkor tartható fenn, ha az intézmény kiszámítható módon működik és rá a szakmai minőség jellemző. Ez csak akkor lehetséges, ha a vezetés rendelkezik bizonyos képességekkel, ha intelligensen és racionális módon reagál a külső feltételek változásaira, ha képes a saját hosszú távú érdekeit felismerni és azoknak megfelelően cselekedni. Végül, de nem utolsósorban talán nélkülözhetetlen a vezetői elkötelezettség a saját feladatával, az intézmény küldetésével kapcsolatban.

Köztudott, hogy egy intézmény működésének színvonalát alapvetően meghatározza az intézményen belüli vezetés minősége. Nehéz feladat lenne megkísérelnem pl. hiánytalanul felsorolni, mi mindent kell tennie egy intézményvezetőnek, mivel nagyon összetett, sokrétű feladatról beszélünk. Ez egy vezetői munkakör, mely önállóságot és kezdeményező készséget feltételez. A vezetés tervszerű tevékenység, amelyhez hozzávetőleges pontossággal előre ismerni kell az elvégzendő feladatokat. Vezetői pályázatomban 6 intézményvezetői feladatot/területet emelnék ki, melyek véleményem szerint a legfontosabbak és elengedhetetlenek egy szakmailag is elismert intézmény működéséhez.

Elsőként a **nevelési – oktatási feladatok** tervezését, szervezését, irányítását és ellenőrzését, valamint a nevelés-oktatás realizálását hangsúlyoznám ki, melyek célcsoportjai közvetlenül vagy közvetve a tanulók.

Egy intézményben a nevelési-oktatási feladatok biztosítása mellett nagyon fontos az **igazgatási feladatok** szabálykövető ellátása, ugyanis ezen ismeretek hiányában nem lehet jól és szakszerűen működtetni az intézményt.

Egy intézményvezető mindennapos gyakorlatává kell, hogy váljanak az **általános vezetési feladatok**, melyek az intézmény működőképességét biztosítják. Tipikus vezetői munkának tartom, mely a vezető személyes felelősségén alapul. Iránya sokrétű, ugyanis irányultsága a dolgozók, egyéb alkalmazottak, a fenntartó, az intézményhasználók és az intézmény környezete felé egyaránt mutat.

Női intézményvezetők körében talán az egyik legnagyobb kihívást okozó terület a **gazdasági-műszaki** jellegű feladatok ellátása. Nagyon speciális terület, ahol szakképzett segítőkre van szükség. Elég időigényes terület is, és véleményem szerint a jó vezetőtől állandó önképzést igényel. A Tankerületi Központok felállításával ezek a feladatok igaz átkerültek az ő hatáskörükbe, azonban sok adminisztratív tevékenység hárul az intézményvezetőre is.

A **közéleti tevékenység** nagyon fontos egy intézmény életében. A társadalmi vérkeringésébe való bekapcsolódás, vagyis kapcsolattartás más intézményekkel, partnerekkel nagymértékben meghatározhatja és befolyásolhatja az intézmény megítélését.

Az intézmény működtetésében kiemelkedően fontos a **menedzselési feladat** ellátása. Fontos, hogy a vezető jól tudja képviselni az intézményt és minden vonatkozásában jó pozíciókat teremtsen az intézményének.

Az intézményvezető fő tevékenységeinek meghatározása mellett nagyon fontosnak tartom azt, hogy milyen az intézményvezető személyisége, viselkedése, stílusa, megjelenése, mivel ő képviseli az intézményt és ő irányítja az intézményben folyó mindennapos munkát stb. Megítélésem szerint egy jó intézményvezetőnek számos pozitív tulajdonsággal kell rendelkezni ahhoz, hogy egy kiegyensúlyozott, dinamikusan fejlődő, jó intézményi környezet alakulhasson ki, illetve működhessen.

Kiemelkedően fontos az is, hogy a vezető milyen vezetési stílust választ az általa irányított intézmény sikeres működéséhez.

A vezető rátermettsége a döntési helyzethez való gyors alkalmazkodó képesség elsajátításának fokával mérhető. A sikeres vezető több vezetési stílust és eszközt tud mozgósítani, szélesebb a repertoárja. Rugalmasan, zökkenőmentesen képes váltani egyik stílusról a másikra szükség szerint. Tudatosan alkalmazza a stílusokat és eszközöket. Pontosan tudja, hogy mikor melyik stílust alkalmazta, és miért azt. Tehát mindig a helyzethez igazítja

eszköztárát. Ehhez a vezetői stílushoz többek között hozzátartozik a proaktív látásmód, az összetett dolgok kezelésének képessége, az etikus magatartás, a tárgyilagosság, a csoport építésének képessége, a humorérzék, energikusság, a fenntartóval szembeni lojalitás, a használókkal szembeni érzékenység és a munkatársakkal való törődés is.

Egy intézmény hosszú távú, sikeres működésénél a jó vezetési stílus meghatározása nélkülözhetetlen. Természetesen ez nem jelentheti azt, hogy csak ezt az egyetlen stílust kell alkalmazni, sőt, nem is szabad, de a fő irány meghatározása elengedhetetlen és majd az adott, kialakult helyzetekhez mérten kell adaptálni a többi vezetési stílust is. Ehhez azonban ismerni kell az intézményi környezet szűkebb-és tágabb adottságait, azok intézményre történő hatásait. Mindezek megítéléshez egy nagyon alapos, átfogó helyzetelemzés szükséges.

## **2.2. Helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések**

Vezetői pályázatom első részében nagyon részletes, mindenre kiterjedő helyzetelemzést végeztem, mely biztos alapot nyújt a Táplánszentkereszti Apácai Csere János Iskola fejlesztési tervének és vezetői programjának kidolgozásához.

A Táplánszentkereszti Apácai Csere János Általános Iskola fő vezetési stílusának a menedzserszemléletű intézményvezetést választottam. Döntésemet az eddigi vezetői tapasztalatomra és az elkészített helyzetelemzésre alapozom, mivel számos olyan jövőbeli feladat, teendő van, melyek nagymértékben befolyásolják az intézmény jövőjét, és nem csak szakmai oldalról, hanem hosszútávon az intézmények tanulólétszámának megtartása szempontjából is. A Váti Tagintézmény tanulólétszáma alacsony, alsó évfolyamokon összevont osztályok működnek, és emiatt a felső tagozat fennmaradása kérdésessé válhat. Azért, hogy az intézmény elkerülje a felső tagozat megszüntetést, nagyon nagy erőfeszítésre, kitartó munkára, menedzseri tevékenységre van szükség. Az iskola egyre inkább függ a szülők véleményétől, a helyi közösségtől, ezért a vezetőnek időt kell fordítani arra, hogy ápolja ezeket a kapcsolatokat s ezzel biztosítsa az intézmény jövőjét. Az iskolának jó híre van, dicsérik a szakmai munkát, amit meg kell tartani, de törekedni kell arra, hogy jobb legyen. Egy menedzserszemléletű intézményvezetőnek először meg kell ismernie az intézmény belső-és külső környezetét. Ezt követően alapos helyzetelemzést készít, meghatározza a fejlesztendő területet/eket, megtervezi az elérni kívánt eredményekhez vezető utat, felméri a szervezet

erősségeit, gyengeségeit, az esetlegesen felmerülő kockázatokat, majd dönt és az elvégzendő feladatokat megszervezi, irányítja és ellenőrzi.

A Táplánszentkereszti Apáczai Csere János Általános Iskola esetében a külső-és belső környezet megismerésére alapozva készítettem el vezetői pályázatom I. fejezetében bemutatott helyzetelemzésemet, illetve az ebből adódó SWOT analízist.

<p><b>Erősségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jó települési adottságok</li> <li>• alacsony osztálylétszámok</li> <li>• színvonalas pedagógiai munka</li> <li>• tapasztalt pedagógusok</li> <li>• sokrétű tehetséggondozás</li> <li>• magas színvonalú felzárkóztató munka, sokféle fejlesztés</li> <li>• versenyeken való sikeres eredmények</li> <li>• továbbtanulási pályorientációs program</li> <li>• 2 zsbongó (Táplánszentkereszt-székhely)</li> <li>• aula (Vát)</li> <li>• többfunkciós tornacsarnok (Táplánszentkereszt)</li> <li>• jól felszerelt eszközpark (IKT)</li> <li>• az iskola jó hírneve</li> <li>• nem körzetes tanulók számának aránya községi iskolához viszonyítva (magas)</li> <li>• kimagasló környezeti neveléssel kapcsolatos tevékenységek</li> </ul>	<p><b>Gyengeségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Váti tagintézmény tornaterem hiánya</li> <li>• Kisiskola infrastruktúrájának rossz állapota (épület, bútorzat stb.)</li> <li>• kevés a nagyobb alapterületű tantermek száma (Táplánszentkereszt székhely)</li> <li>• nincs közösségi tér, aula az alsó tagozaton (Táplánszentkereszt)</li> <li>• városból kiköltözött lakosság megszólítása</li> <li>• pedagógusok minősítési besorolása (keves a PED. II.)</li> <li>• iskolai bútorzat amortizációja</li> <li>• Váti tagintézmény alacsony tanulólétszáma, valamint összevont osztályok alsó évfolyam</li> <li>• Vassurányi Telephely tanulólétszáma, összevont osztályok</li> <li>• Vassurányi telephelyen nem működő felső tagozat</li> <li>• városi iskolák által kínált szolgáltatások hiánya</li> <li>• városi iskolák által kínált hatékonyabb differenciált oktatás hiánya a felső tagozaton</li> </ul>
<p><b>Veszélyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Váti tagintézmény felső tagozatának megszűnése</li> <li>• Vassurányi Telephely végleges megszűnése</li> <li>• rengeteg adminisztráció</li> <li>• egyenlőtlen feladatmegosztás, munkavégzés</li> <li>• túlterheltség - intézményvezető helyettes</li> <li>• Szombathely város iskoláinak elszívó hatása</li> <li>• Sárvár város iskolájának elszívó hatása</li> <li>• pedagógusok kiégése, elfáradása, alulmotiváltsága</li> <li>• szülői befolyásoltág iskolaválasztás tekintetében</li> <li>• pedagógusok pótlása (matematika, tanító stb.)</li> <li>• amortizáció (eszközök, játékok, bútorzat stb.)</li> </ul>	<p><b>Lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jóval hangsúlyosabb PR tevékenység</li> <li>• meglévő partnerek megtartása, új kapcsolatok kiépítése</li> <li>• a városból kiköltözött lakosság megszólítása</li> <li>• pályázatok írása, sikeres megvalósítása</li> <li>• pedagógusok motiválása (esetlegesen pályázatokban való részvétele, anyagi juttatás)</li> <li>• jó gyakorlatok adaptálása, beépítése a tanórába és az intézmény működésébe</li> <li>• módszertani továbbképzések megvalósítása helyben, a tantestület számára (szakmai fejlődés és egyben csapatépítés)</li> <li>• a szakmai munka elismerését célzó címek megpályázása (szakmai hírnév növelése)</li> <li>• szülői támogatás érvényesítése</li> <li>• kollégák szakmai önállóságának, kreativitásának biztosítása</li> </ul>

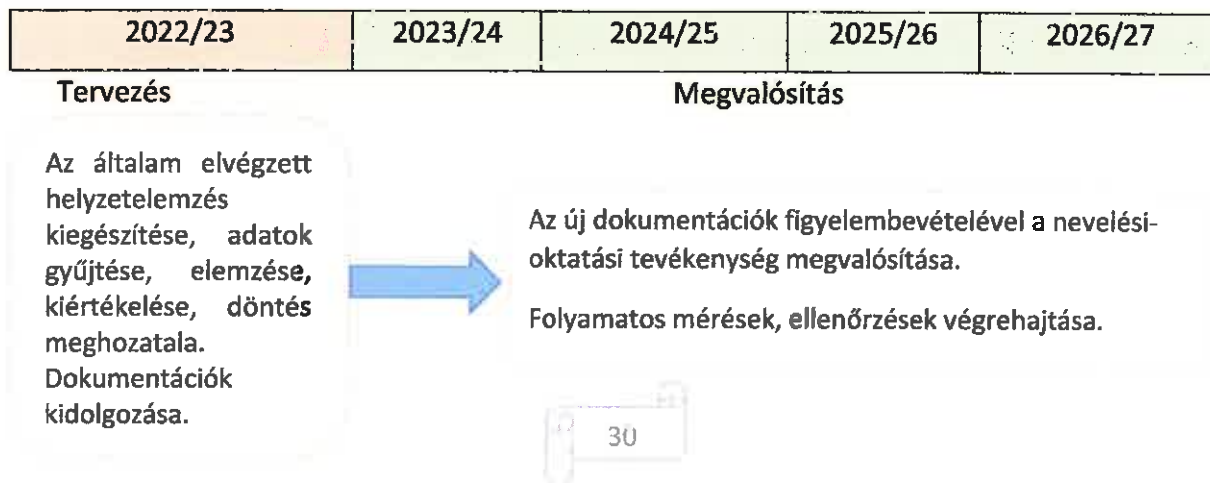
A helyzetelemzés és a SWOT analízis elkészítését követően teljes mértékben kirajzolódott számomra, hogy az intézmény esetében, melyek azok a területek, ahol indokolt és szükséges a fejlesztés. Pályázatom ezen részében kívánom bemutatni vezetői elképzeléseimet. A vezetőnek vezetnie és irányítania kell az intézményben folyó pedagógiai folyamatokat, az intézményben foglalkoztatottakat, működtetnie kell az intézményt és saját magát is fejlesztenie kell.

### 2.2.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok vezetése, irányítása

Célkitűzésemként jelenik meg egy támogató, biztonságos tanulási környezet kialakítása, melyben biztosítani kell a differenciáló oktatást, annak érdekében, hogy a tanulói eredmények javulhassanak és a tanulói kulcskompetenciákat fejleszteni lehessen. Ehhez azonban egy összehangolt, minőségi nevelő-oktató munka kialakítására van szükség.

Elvégzendő intézményvezetői feladatok a **pedagógiai folyamatok vezetése, irányítása** tekintetében:

- Az első tanév (2022/23) a felülvizsgálat, elemzés, tervezés éve kell, hogy legyen egy új intézményvezető szempontjából. Ahhoz, hogy egy tanév biztonságosan elindulhasson – mivel 2022. augusztus 16-ától lehet csak betölteni az intézményvezetői pozíciót – nem szabad rögtön új terveket és a hozzá kötődő változásokat bevezetni, erre időt kell szánni. Ez egy egész éves folyamat, melyre a pedagógus kollégákat fel kell készíteni és a munkafolyamatba, a tervek elkészítésébe be kell őket vonni. Első évben - a kollégák és az intézményi környezet megismerése mellett – hangsúlyos és fontos szerepet kell, hogy kapjon a Pedagógiai Program, a Helyi Tanterv és egyéb más iskolai dokumentációk felülvizsgálata, továbbá a jövőbeli megvalósítandó nevelési-oktatási célok és az intézmény jövőképeinek aktualizálása az aktuális oktatáspolitikai célkitűzések figyelembevételével. Az alábbi ábra a vezetési ciklusom alatti tervezési és megvalósítási időszakot szemlélteti.





- 2022 év augusztusában az intézményi dokumentációk bizonyos szintű felülvizsgálata viszont szükséges, ugyanis a nevelési-oktatási célok elérésének megvalósítása érdekében ebben a tanévben is biztosítani kell az oktatáspolitikai célkitűzéseknek és az esetlegesen változó jogszabályoknak való megfelelést. Feladatként jelenik meg a 2022/23-as tanév rendje alapján elkészítendő intézményi dokumentumok kidolgozása.
- A tanulói eredmények alakulását folyamatosan figyelemmel kell kísérni az alsó tagozatban, mivel az alapok elsajátítása elengedhetetlen feltétele a felső tagozatos tananyag sikeres elsajátításához. Az alsó évfolyamon célkitűzésként kell, hogy megjelenjen a magabiztos tudás megszerzése, ugyanis a felső tagozatos kollégák kizárólagosan csakis erre tudnak alapozni, illetve építeni. Az intézményben folyó pedagógiai munka akkor lehet sikeres, ha a nagyon alapos, stabil lábon álló alapozó nevelést-oktatást, a tanulók egyéni fejlettségi szintjéhez igazodó, magas szakmai színvonalú oktatás követi. Ezért kiemelkedően fontos feladat alsó tagozatban:
  - matematikai eredmények mérése, elemzése és értékelése, esetleges korrekciók megtétele
  - az olvasás és a szövegértés mérése, elemzése, értékelése, esetleges korrekciók megtétele
  - DIFER-mérés értékelése, elemzése
  - 4. osztályos év végi vagy 5. osztály év eleji mérés elemzése, értékelése, mely az alsó tagozat tananyagának elsajátítását méri
- Felső tagozaton a matematika, a szövegértés és a nyelvi kompetencia mérések értékelése, elemzése fontos feladat. A mérési eredményeket össze kell hasonlítani a települési, megyei, tankerületi és az országos átlaggal, valamint az intézmény előző éves átlagaival, és amennyiben szükséges, fejlesztési tervet kell készíteni. Ezen tevékenység megvalósítása kiemelkedően fontos feladat, ugyanis a 6. és 8. évfolyamon mért utolsó kompetencia eredmények az előző éves eredményekhez viszonyítva romlottak.
- A kollégákkal együttműködve felül kell vizsgálni, hogy a központilag előírt méréseken (kompetenciamérés, DIFER-mérés, NETFIT-mérés) és az intézményben ezidáig megvalósított méréseken túlmenően szükséges, illetve indokolt-e új mérés/ek bevezetése, melyek hozzájárulhatnak pl. a tanulmányi eredmények szélesebb körű méréséhez, esetlegesen a differenciáló oktatás hatékonyabb szintre emeléséhez.

Indokoltnak tartanám 5. osztály elején már a differenciált oktatás hatékonyabb szintű bevezetését pl. nyelvi tantárgy esetében. Természetesen egy ilyen jellegű döntés és kivitelezés nagyon nagy átgondolást, helyzetelemzést igényel, melyben elsődlegesen a kollégák szakmai véleménye és eddigi szakmai tapasztalata a mérvadó. Az elmúlt évek nagy részében az alsó tagozaton évfolyamonként 2 osztály indult, ezért a hatékonyabb differenciált oktatás bevezetése az osztálylétszámok tekintetében is indokolt lenne. A 4. osztály végén német, illetve angol nyelvből szintfelmérő megírását követően lehetne differenciálni, melynek eredményeképpen az intézmény a jobb képességű tanulók esetében hatékonyabban tudná biztosítani a tehetséggondozást, kevésbé jó képességű tanulók esetében pedig a felzárkóztatást, ezzel megteremtve az egyéni utak tanulásának kialakítását. A differenciálás hatékonyabb szintű megvalósítása a tanulólétszám megtartásában is kiemelkedően fontos tevékenység, ugyanis mindkét iskola Szombathely melletti településen fekszik és Szombathely tanulólétszívó hatása pedig nagy. Szombathely iskolaváros jellege folyamatosan erősödik, több olyan általános iskola is van, ahol az oktatás minősége, a magas szakmai színvonalú oktatás, illetve a hatékony differenciált oktatás miatt túljelentkezés tapasztalható. Az elmúlt évben ismételten bővült az intézményi paletta egy 8 osztályos gimnáziummal is, jelenleg 2 ilyen intézmény van a városban, ezért nagyon megfontolandó, mérlegelendő, hogy a községi iskolák az optimális osztálylétszám előnyével élve ki tudják-e használni ezen előnyüket, és esetlegesen egy hatékonyabb oktatási rendszer kidolgozásával meg tudják-e tartani a településen élő általános iskoláskorú tanulókat.

- Mélni és elemezni kell a továbbtanulási mutatókat, eredményeket, különös tekintettel akkor, ha az általam említett differenciált oktatás bevezetésre kerül.
- A pedagógiai folyamat megvalósítását mérni, értékelni és ellenőrizni kell folyamatosan.
- Fontos feladat a lemorzsolódás megelőzése, ezért a korai iskolaelhagyással veszélyeztetett tanulók nyilvántartásáról gondoskodni kell, továbbá az intézmény munkáját segítő szervezetekkel (pl. POK) hatékony együttműködést kell kialakítani, mely szervezetek nagymértékben segíthetik a beavatkozási feladatok intézményi szintű megvalósítását.
- A fenntarthatóságra nevelés megjelenése számomra nagyon fontos, mivel környezettan szakos pedagógus vagyok. Szeretném, ha az intézményben az eddig is

hatékonyan, magas szakmai színvonalon végzett pedagógus munka nagyobb szakmai elismerést kapna és szélesebb körben propagálásra kerülne.

- Szeretném, ha az egészséges életmódra nevelés és a civilizációs ártalmak témakör hangsúlyosan megjelenne a Pedagógiai Programban.
- Továbbra is biztosítani kell a szakkörök széles kínálatát a szülői igények figyelembevételével.
- Az intézmény szabályos működése, működtetése nagyon fontos feladat számomra, ami a törvényi előírások betartásával, a pontos, precíz munkavégzéssel, adminisztrációval lehetséges csak.

#### Rövid távú célkitűzések:

- Az intézményt szabályozó dokumentumok felülvizsgálata.
- Pedagógusok felkészítése és bevonása az esetlegesen változó intézményi dokumentációk kidolgozásába.
- Az előző tanév végén keletkezett szakmai dokumentumok, beszámolók átnézése, elemzése a következő tanév eleji tervezéshez.
- Az intézmény éves terveinek összeállítása úgy, hogy azok összhangban legyenek az intézményt szabályozó dokumentumokkal és a fenntartó, valamint az oktatáspolitikai célkitűzéseivel.
- Az intézmény működését befolyásoló jogszabályi változások folyamatos figyelése, a jogszabályok naprakész ismerete, illetve megismertetése a kollégákkal.
- A jogszabályok betartása, betartatása.
- A dokumentumok nyilvánosságának biztosítása.
- Az intézményi dokumentációban meghatározott határidők figyelése, betartása, betartatása, illetve a Fenntartó által kért feladatok határidejének betartása, betartatása.
- Pályázatok figyelése.

#### Hosszú távú célkitűzések:

- Az intézmény működését szabályozó dokumentumok felülvizsgálata, aktualizálása.
- Az intézményi önértékelési rendszer (vezetői, pedagógusi, intézményi) működtetése, az ellenőrzések elvégzése.

- A tanulók értékelésére vonatkozó mérési rendszer működtetése, értékelése, elemzése, fejlesztések meghatározása.
- Fenntartóval történő folyamatos kapcsolattartás biztosítása.
- Fenntarthatóságra nevelés hangsúlyosabb megjelenése és beépítése az intézmény Pedagógiai Programjába.
- Az intézmény jó hírvének megtartása, illetve tovább növelése.

### 2.2.2. Intézmény szervezetének és működésének vezetése, irányítása

Egy intézmény vezetése, irányítása nagyon összetett, komplex feladat. Az iskola egy olyan rendszer, melynek részei, használói: a tanulók, pedagógusok, technikai dolgozók, pedagógiai munkát segítő alkalmazottak, az együttműködő partnerek/partnerszervezetek, a fenntartó és maga az intézmény az eszközparkjával. Ahhoz, hogy egy intézmény jól, sikeresen működhessen sokféle tevékenység és feladat összehangolása szükséges. Fel kell mérni a rendelkezésre álló erőforrásokat, mint pl. humánerőforrás, infrastruktúra, eszközpark stb. és azok alapos elemzése után kell meghatározni az intézmény sikeres vezetéséhez kialakítandó utat.

Elvégzendő intézményvezetői feladatok az **intézményi infrastruktúra** tekintetében:

- Feladatellátási helyenként helyszínbemjárás alkalmával az intézményi infrastruktúra felülvizsgálata, majd a karbantartó bevonásával felújítási/fejlesztési terv készítése szükséges. Nagyon fontosnak tartom még a 2022/23-as tanév kezdést megelőzően, hogy augusztusban személyesen is meggyőződjek az intézmények állapotáról és azokról részletes tájékoztatást kapjak, ugyanis egy intézményben kiemelkedően fontos és elkerülhetetlen a biztonságos tanulókörnyezet kialakítása. Továbbá baleset megelőzés szempontjából is fontos áttekinteni az épület és környezetének állapotát. Ezt követően szeretnék felállítani a felújítási munkákkal kapcsolatosan egy fontossági sorrendet, melyről dokumentáció készülne.
- Mindenképpen ösztönözni fogom a tanulóbarát környezet (belső és külső) kialakítását. Fontosnak tartom, hogy a gyerekek olyan környezetben tanuljanak, melynek van színvilága, dekorációja és nem csak ünnepekhez kötődően, hanem az egész tanév során. Úgy gondolom, hogy az esztétikus környezet kialakítása pozitív hatással van a munkavégzésre, a tanulók szocializációs fejlődésére.

- A kisiskola telephely felújítását szorgalmazni fogom, mert nagyon elavult a tantermek burkolata, a fűtésrendszer és a villamoshálózat. A Fenntartó az iskola felújítását a Magyar Falu Program pályázati konstrukció keretében tervezi megvalósítani, és amennyiben a pályázat pozitív elbírálásban részesül, szakmai tudásommal segítem a pályázat kivitelezését. Pályázatíróként, projektmenedzserként valamint a közreműködő szervezetnél betöltött pozícióból adódóan a kivitelezési munkák szabályos megvalósítását, dokumentálást stb. maximálisan ismerem, ezért nagymértékben tudnám támogatni a fenntartó szervezetnél dolgozó menedzsment csapat munkáját is. A kivitelezési munkák megszervezése- mivel köznevelési intézményről van szó- nem egyszerű, főleg, ha a megvalósítás időszaka tanévre, tanítási időszakra esik.

Elvégzendő intézményvezetői feladatok a **tárgyi eszközök** tekintetében:

- Feladatomnak tekintem a tárgyi feltételek részletes felülvizsgálatát (bútorzat, nevelési- oktatási tevékenység megvalósításához szükséges eszközök stb.). Tervezem egy eszközlista készítését, melyen szerep az esetleges eszközhiány, a pótolandó eszközök felsorolása, vagy a jövőben beszerezni kívánt eszközök meghatározása, melyek az intézményben folyó szakmai munka eredményességét növelhetik. Nagyon fontosnak tartom, hogy ezt a tevékenységet a pedagógusok bevonásával közösen végezzem el, mivel nap, mint nap ők használják ezeket az eszközöket. Továbbá ők tudják, hogy a tanítási folyamat színvonalának növeléséhez mire van szükség. Az intézmény IKT eszközellátása jó, de további bővítése indokolt. Megemlíteném, hogy fent említett dokumentációk elkészítése azért is fontos, mert ezen ismeretek alapján a pályázatok felkutatása is könnyebb.

Mivel az intézmény nem rendelkezik önálló költségvetéssel, ezért ezen feladatok pontos meghatározását, konkretizálását a Fenntartó bevonásával kell majd meghatározni. Fontos, hogy biztonságos, esztétikus, gyermekcentrikus tanulókörnyezet kerüljön kialakításra.

**Rövid távú célkitűzések:**

- Kisiskola feladatellátási hely infrastrukturális felújítása (fűtés korszerűsítés, burkolat cseréje, villamoshálózat cseréje).
- Feladatellátási helyek fejlesztési tervének elkészítése (infrastruktúra, eszközpark).
- Leamortizálódott eszközök pótlása, melyek a nevelési-oktatási tevékenység megvalósításához szükségesek.

- Tisztasági festés a tanterekben (múlt évben sajnos nem volt).
- Belső környezet hangulatosabbá tétele.

#### Hosszú távú célkitűzések:

- Székhelyintézmény esetében több tanterem burkolatának cseréje, homlokzat felújítása.
- Vassurányi telephely jövőbeli sorsával kapcsolatos tárgyalások lefolytatása.
- Vizesblokkok felújítása több feladatellátási helyen.
- Minden feladatellátási helyen számos tanterem tantermi bútorzatának cseréje.
- Iskolai környezet színvilágának kialakítása.
- Eszközpark folyamatos bővítése.
- Udvari játékok beszerzése.
- Udvari aszfaltos pályák felújítása.
- Udvari asztalok, padok beszerzése.
- Váti Tagintézmény tornaterem építése (ez csak abban az esetben lehetséges, ha az intézmény tanulólétszáma éveken át stabil).
- Esztétikus belső és külső iskolai környezet kialakítása.
- Növényvilág bővítése (iskolakert, virágosítás stb.).
- Iskola belső környezetének évszakonként történő díszítése.
- Tanulóbarát iskolai környezet kialakítása.

#### **Elvégzendő intézményvezetői feladatok a **humánerőforrás** tekintetében:**

- Elsődleges feladatként a pedagógusok munkaköri leírásának, terhelésének, esetleges túlterhelésének vizsgálatát határoznom meg. Nagyon fontos, hogy a pedagógusok közel egyenletes terhelést, pontos feladat meghatározást, ahhoz reális megvalósítható időkeretet kapjanak. Az előzőekben felsoroltak a minőségi munka elengedhetetlen feltételei, ezért ezek betartására nagy figyelmet fogok szentelni.
- Több, különböző szakos (rajz, ének, informatika) kolléga hiányzik a feladatellátási helyekről, illetve az elkövetkező években többen tervezik nyugdíjaztatásukat, ezért előre kell tervezni a pedagógusok pótlásával, a megüresedett álláshelyek betöltésével. Várhatóan megüresedett álláshelyek lesznek: magyar-történelem tanító szak, 2 tanító, matematika, ének, történelem, könyvtár. Mivel a megyében matematika és tanító szakos pedagógushiány van, ezért nagyon előre kell tervezni, menedzselni a

pedagógusok pótlását. Folyamatosan biztosítani kell a szakos ellátást, amely a minőségi munka elengedhetetlen feltétele.

- Fontos, hogy az intézmény működéséhez szükséges alkalmazotti létszám hosszú távon biztosított legyen.

Kiemelkedően fontos feladat, hogy a mindennapi munkavégzés ellátásához szükséges humánerőforrás rendelkezésre álljon. Egy jól működő intézményben fontos a szakos ellátás biztosítása, a megüresedett álláshelyek pótlása.

#### Rövid távú célkitűzések:

- Munkaköri leírások áttekintése.
- Szakos ellátottság biztosítása, fenntartása.
- A nyugdíjba vonuló pedagógusok álláshelyének betöltése.

#### Hosszú távú célkitűzések:

- Biztosított legyen az intézményekben megvalósuló magas szakmai színvonalú munka, megfelelő szakos pedagógusok ellátásával.
- Munkaerőhiány elkerülése.
- Stabil létszámú, nem változó összetételű tantestület kialakítása, fenntartása.

Elvégzendő intézményvezetői feladatok az intézményi **adminisztráció** tekintetében:

- Az adminisztratív feladatok ellátása nagyon precíz és alapos munkavégzést igényel az iskolatitkártól, a pedagógusoktól és az intézmény vezetőségétől is egyaránt. Az adminisztráció minden alkalmazottnak mindennapos feladata, melyet igazol pl. a Kréta rendszer használata, a hivatali levelezések, statisztikák, jelentések stb. Ezen feladatok elvégzését rendszeresen kell ellenőrizni és az ellenőrzés lefolytatását, annak menetét, időbeli ütemezését dokumentumban rögzíteni szükséges. Töreksem az előzőekben leírt precizitás betartására, betartatására.

#### Rövid távú célkitűzések:

- Belső ellenőrzés keretén belül az adminisztráció ellenőrzése (pl. iktatások, levelezések, elektronikus napló használata, törzslapok vezetése, bizonyítványok, beszámolók stb.).
- Változó jogszabályok „mappa” létrehozása, mely mindenki számára hozzáférhető.
- Fenntarthatóság jegyében- amennyiben a költségvetési forrás engedi- újrahasznosított papír használata.

### Hosszú távú célkitűzések:

- Precíz adminisztrációs munkavégzés megvalósítása, fenntartása.
- Átlátható intézményi dokumentációs rendszer létrehozása, mely a mindennapi munka elengedhetetlen feltétele.
- A fenntartói és a tanfelügyeleti előírásoknak megfelelő adminisztráció megvalósítása.

Elvégzendő intézményvezetői feladatok az intézményi **kommunikáció** tekintetében:

- Kétféle kommunikációt különböztetnék meg jelen esetben, az egyik az intézményen belüli kommunikáció, a másik pedig az intézményen kívüli. Mindkettőnek más a célközönsége, a feladata és a kivitelezése is. Az intézményen belüli kommunikáció nem más, mint a napi szintű kommunikáció az intézményhasználók környezetében. Feladata az intézményen belüli folyamatos információáramlás, de ide sorolnám a Fenntartóval való kapcsolattartást is. Ez lehet személyes megbeszélés, telefonos egyeztetés, elektronikus csatornán való értesítés, tájékoztatás kiadvány formában stb. Az intézményen kívüli kapcsolattartás nem napi szintű kapcsolattartásnak minősül, ugyanis az esetek többségében nem mindennapos feladatellátásról beszélünk. (Pl. együttműködő partnerek). Azonban fontos és erre a jövőben is törekedni kell, hogy a már meglévő jó kapcsolatokat az intézmény fenntartsa, ápolja, és a jövőben új kapcsolatokat építsen ki. Az intézményi kommunikáció megvalósítását dokumentációban rögzíteni szükséges, amelyet a kollégákkal közösen kell elkészíteni és folyamatos felülvizsgálatáról gondoskodni kell.

### Rövid távú célkitűzések:

- Kommunikációs csatornák célcsoport igényéhez igazított működtetése.
- Az esetek többségében a személyes kommunikáció megvalósítása legyen az elsődleges cél.
- Folyamatos kommunikáció fenntartása, biztosítása.
- Az intézmény működésében meghatározott kommunikációs folyamatok betartása, betartatása.

### Hosszú távú célkitűzések:

- Jól működő, kommunikációs rendszer kidolgozása (külső és a belső környezet vonatkozásában egyaránt).



Elvégzendő intézményvezetői feladatok az intézményi **nyilvánosság** tekintetében:

- Nyilvánossági feladat ellátása nagyon fontos az intézmény pozitív képének megítélésében. Ennél hatékonyabb és célravezetőbb kampány nem is létezik. Fontosnak tartom a minőségi, átlátható, mindig az aktuális eseményeket tartalmazó, naprakész iskolai honlap meglétét, illetve a kötelező dokumentumok határidőre történő feltöltését. Fontos, hogy ne csak a honlap szolgáljon kommunikációs eszközként, hanem pl. kisfilm, szórólap, elektronikus üzenet, hírlevél, plakát, iskolaújság, személyes találkozások stb, ezért törekedni fogok arra, hogy a lehető legszélesebb körű nyilvánossági eszköztárat használja az iskola. Elvégzendő intézményvezetői feladatok között szerepel a jogszabályi környezet folyamatos változásának nyomon követése, valamint az érintett célcsoport tájékoztatása a változásokkal kapcsolatosan.

#### Rövid távú célkitűzések:

- Honlap folyamatos frissítése, a kötelező dokumentumok feltöltése, folyamatos ellenőrzése.
- Az intézményben megvalósuló programok népszerűsítése, kommunikálása a belső és a külső környezet számára.
- Az intézmény tanulói, pedagógusai által elért eredmények kommunikálása (pl. faliújság, honlap, stb).
- Az iskola jó hírnevének népszerűsítése (partnerszervezetnél pl. plakát).
- Az iskolai környezet szebbé tétele közösségi program keretében.
- Beiskolázási terv aktualizálása.

#### Hosszú távú célkitűzések:

- A nyilvánossági elemek széleskörű használata a célcsoportok igényeihez igazodva.
- Az intézmény jó hírnevének megőrzése, növelése.

Elvégzendő intézményvezetői feladatok az **intézményi környezet és kapcsolatrendszerének** tekintetében:

Az intézmény belső és külső környezete folyamatosan változik, ezért a Pedagógiai Program felülvizsgálata során a kollégákkal együttesen úgy kell meghatározni az intézményi jövőképet, a közös értékrendet, hogy a körülöttünk lévő szűkebb és tágabb környezet hatásait figyelembe kell venni. Az intézményi környezet és a körülöttünk lévő tágabb környezet

folyamatosan változik, ezért nagyon fontos, hogy ezeket időben észleljük, majd a változásokat elemezzük és ezt követően megfelelően reagáljunk rá. A legjobb módszer erre a SWOT analízis elkészítése. Fontosnak tartom az intézmény belső és a külső környezetének intézményértékelést, mivel a kitűzött célok eléréséhez ezek elengedhetetlenek, ugyanis egyaránt fontos a pozitív és negatív visszacsatolás is. A pozitív visszacsatoláshoz kapcsolódó tevékenységeket meg kell tartani, a negatívakat pedig felül kell vizsgálni, majd azokat korrigálni kell. Ennek megvalósítása érdekében felül kell vizsgálni az intézmény minőségirányítási programját, illetve ki kell dolgozni a külső környezet elégedettség mérésének dokumentációját.

Fontos az intézmény kapcsolatrendszerének folyamatos figyelemmel kísérése, fejlesztése és bővítése.

#### Rövid távú célkitűzések:

- Együttműködő partnerszervezetek szakmai munkájának megismerése.
- Folyamatos kapcsolattartás a Fenntartóval.
- Együttműködés keretében a községi rendezvényeken való aktív részvétel, ünnepi műsorok megtartása.
- Partnerekkel való széleskörű kapcsolattartás megvalósítása.

#### Hosszú távú célkitűzések:

- Jól működő együttműködések fenntartása.
- Új kapcsolatok, szakmai partnerek keresése.
- Beiskolázási program készítése az együttműködő partnerszervezetek bevonásával.
- Intézményi marketing keretében támogatók keresése.
- Együttműködő partnerszervezetekkel közösen mintaprojektek megvalósítása.
- Olyan pályázati források keresése, melyet az együttműködő partnerszervezetek bevonásával lehet megvalósítani.
- Elégedettségmérés megvalósítása, elemzése, értékelés.

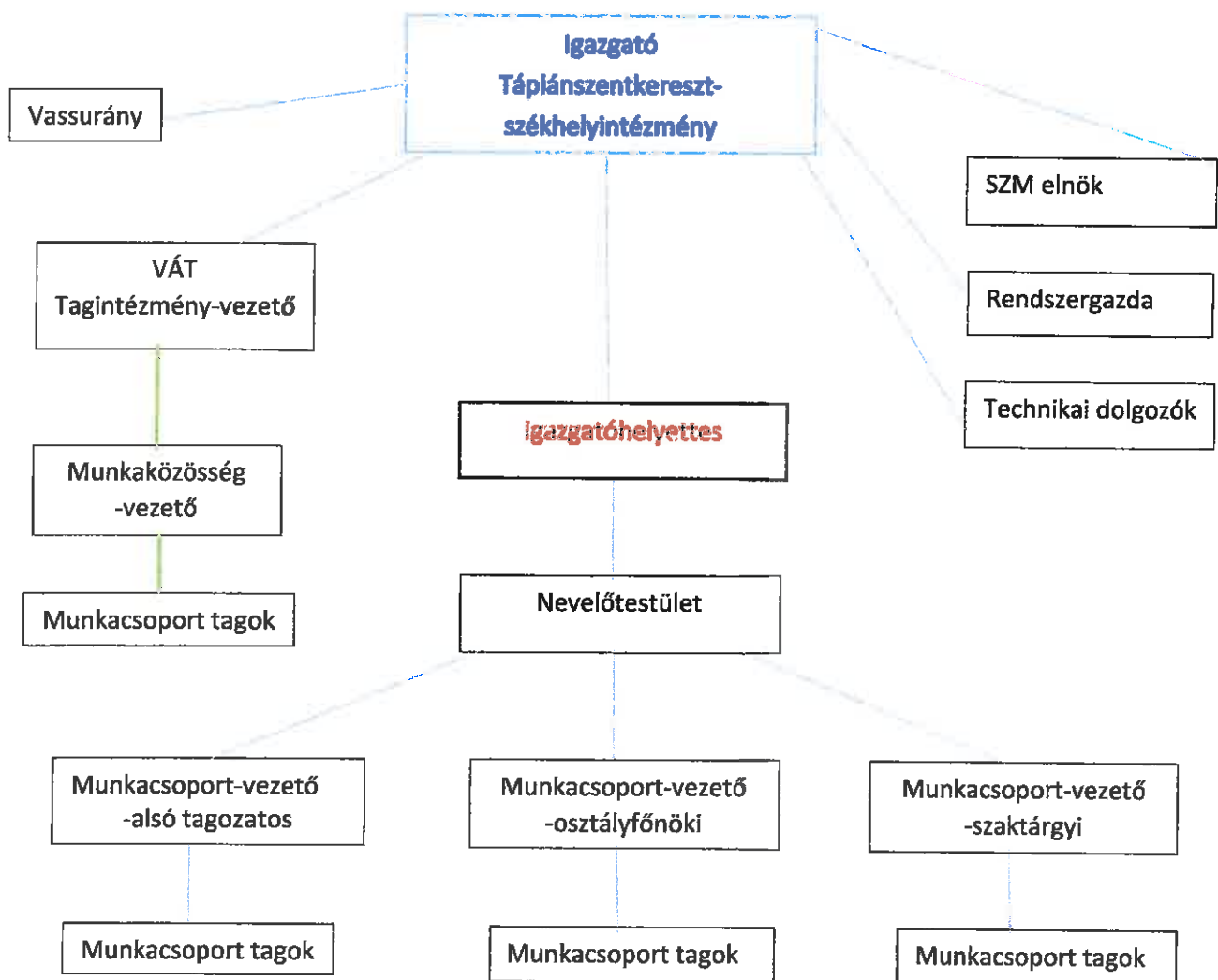
### **2.2.3. Intézményben foglalkoztatottak vezetése, irányítása**

- Új intézményvezetőként elsődleges feladatom a kollégák megismerése. Első körben szeretnék mindenkivel külön-külön egy személyes beszélgetést lefolytatni, majd ezt követően a pedagógus kollégáknál órát látogatni, hospitálni. Természetesen szívesen

fogadom óráimon a kollégák hospitálását is. A személyes kapcsolattartást nagyon fontos feladatnak tartom és törekszem arra, hogy ezt meg is valósítsam. Úgy gondolom, hogy az intézményben folyó munka csakis akkor lehet sikeres, ha mindenki egyformán kiveszi a munkából a részét és a kollégák érzik, hogy munkájuk fontos. Hangsúlyozandó, hogy mindenki munkája egyformán számít, legyen pedagógus, takarító, portás stb, és ha mindenki a legjobb tudása alapján precízen látja el feladatait, akkor együttesen, közös erővel egy sikeres intézményt tudunk működtetni. A kollégák óralátogatását a későbbiekben is megvalósítom a szakmai munka felügyelete szempontjából.

- A pedagógusok munkájának megismerését követően a feladatköröket át kell tekintenem, ha szükséges, akkor gondoskodnom kell a módosításokról. A jogköröket, hatásköröket egyértelműen meg kell határozni. Megjegyezném, hogy ugyanezt az elméletet kell érvényesíteni a nem pedagóguskörben foglalkoztatottak szempontjából is.
- Fontosnak tartom, hogy ne csak a vezető, hanem a pedagógusok is legyenek tisztában képességeikkel, erősségeikkel, gyengeségeikkel és ennek tükrében valósuljon meg egyrészt az önfejlesztés, másrészt a vezető által irányított ösztönző fejlesztő tevékenység.
- A belső ellenőrzés megvalósításáról gondoskodom (adminisztráció, munkafegyelem, szakmai munka eredményessége, továbbképzéseken való részvétel stb.)
- A vezetői programomban már említettem az intézményben megvalósítandó mérések fontosságát, azonban itt is jelezném, hogy a szakmai munka sikeres megvalósításhoz engedhetetlen feltétel a mérések folyamatossága, elemzése és értékelése.
- A pedagógusok szakmai önállóságát biztosítani kell és fogom is.
- A munkaközösségek megfelelő irányításáról gondoskodom, a folyamatos kommunikációt biztosítom, illetve részt veszek a szakmai munkában, azonban a szakmai önállóságot biztosítom.
- Tudásmegosztást támogatom, kezdeményezni fogom az intézményen belüli tudásmegosztás gyakorlati kidolgozását, megvalósítását.
- Az éves munkatervben vállalt feladatok lehető legmagasabb szakmai szintű teljesítéséről, elvégzéséről gondoskodom.

- A helyzetelemzésben bemutatott pedagógus minősítések eredményét elemezni kell, ugyanis aránytalanul magas a Ped.1. fokozatba besorolt pedagógusok száma. Az elemzést, értékelés követően ki kell dolgozni egy új továbbképzési, beiskolázási tervet, amely figyelembe veszi az egyéni szakmai elképzeléseket és a közösségi, intézményi szakmai célok megvalósítását is.
- Az SZMSZ-t aktualizálni kell, mert több pontja és az intézmény szervezeti ábrája sem a valóságnak megfelelő (pl. szakmai munkaközösségek száma), illetve a vezetői feladatok, feladatmegosztások újragondolása szükséges, majd ennek eredményeképpen a felelősséget, jogköröket és hatásköröket egyértelműen meg kell fogalmazni. Továbbá az intézmény működésében alkalmazandó szabályok betartatásáról gondoskodom. Az általam elképzelt szervezeti ábra a következő:



- Együttműködés elvének megvalósítását tartom szem előtt. A kitűzött célok elérése érdekében mindenképpen csapatmunka szükséges, de ahhoz, hogy egy jól működő

közösség jöjjön létre, egyrészt egy biztonságos, nyugodt munkahelyi környezetet kell kialakítanom, másrészt a kölcsönös tisztelet, a segítőkészség, az empátia és a kollegialitás elvének kell érvényesülnie, amit be kell tartani és betartatásáról gondoskodom.

#### Rövid távú célkitűzés:

- Beiskolázási program, marketing kidolgozása.
- Mérési rendszer palettájának bővítése a hatékonyabb differenciált oktatás megvalósításához.
- Rendszeres mérések megvalósítása azok eredményeinek folyamatos kiértékelése.
- Színvonalas pedagógiai munka fenntartása.
- Jó, biztonságos, nyugodt munkahelyi légkör kialakítása.
- Pedagógusok szakmai munkájának ellenőrzése, támogatása.

#### Hosszú távú célkitűzések:

- Pedagógiai Programban meghatározott nevelési-oktatási célok megvalósítása.
- Intézményi dokumentumok folyamatos felülvizsgálata, szükség esetén a korrekció végrehajtása.
- Belső ellenőrzés hatékony működtetése.
- Önértékelési rendszer működtetése (pedagógus, intézmény, intézményvezető).
- Biztonságos tanulási környezet megteremtése, fenntartása.
- Jó gyakorlatok fenntartása (Állj pályára).
- Hatékonyabb differenciált oktatás megvalósítása felső tagozaton.
- Fenntarthatóságra nevelés szélesebb körű megvalósítása, dokumentálása, Ökoiskola cím megpályázása.
- Színvonalas pedagógiai munka továbbfejlesztése.
- Sokrétű tehetséggondozás biztosítása.
- A hagyományok és jól működő iskola programok, rendezvények továbbvitele.
- Felzárkóztatással kapcsolatos új gyakorlatok adaptálása.
- POK-kal való szorosabb szakmai kapcsolat kialakítás, képzések, műhelymunkák rendszeres látogatása.
- Tanórán kívüli foglalkozás szülői igényekhez történő igazítása.

- Közös munka, együttműködés megvalósítása a szakmai munka és az iskola működtetése terén.
- A mindennapos testnevelés, a mozgás és versenyeken való részvétel preferálása az egészséges életvitel tekintetében.
- Egy olyan tanulóközpontú intézmény megteremtése, ahol a tanulók érdekei érvényesülnek. (DÖK)
- A belső és külső környezet változásainak nyomon követése.
- A kompetencia mérés eredményeinek fenntartása, illetve az eredmények további javítása a viszonyítási átlagokhoz mérten.
- Kollégák támogatása és ösztönzése a pedagógus életpályamodell keretében elvégzendő minőségi fokozatok, illetve magasabb fokozatok megszerzésében.
- A tanulás egy élethosszig tartó folyamat, melynek elvét alkalmazni kell. Fontos a jó gyakorlatok adaptálása, a szakmai tapasztalatcserék megvalósítása, az innovatív ötletek kipróbálása stb.

#### **2.2.4. A vezetői kompetenciák és fejlesztése**

Az intézményvezető személyisége, értékrendszere és tudása nagyon meghatározó az intézmény vezetése szempontjából. Rendelkeznie kell vezetési képességekkel, tudnia kell irányítani az általa működtetett szervezet, a változó körülményekhez igazodva alkalmaznia kell a vezetési funkciókat, vagyis a tervezést, szervezést, ellenőrzést, értékelést és döntést. Következetesnek, határozottnak, igazságosnak, empatikusnak, nyugodtnak, kiegyensúlyozottnak és még számos olyan pozitív tulajdonsággal kell rendelkezni, melyek elengedhetetlen feltételei annak, hogy valakiből jó vezető váljon. Nem mindenki születik vezetőnek, ezért fontos, hogy egy szervezet élére olyan vezető kerüljön, akiben megtalálhatók azok a tulajdonságok, értékek, kompetenciák, melyek alkalmassá teszik őt a vezetési feladatok ellátására.

Feladataim és törekvésem:

- Megfelelő önismerettel rendelkezem és tisztába vagyok erősségeimmel, gyengeségeimmel. A vezetési munka során folyamatosan fenntartom az önellenőrzési rendszert és a figyelembe veszem kollégáim véleményét, értékelését.

- A vezetői programomban meghatározott vezetési stílust, irányvonalat alkalmazom, azonban ha a környezeti változások megkívánják, ezen a stíluson változtatok.
- „Nyitott” szemmel járok, tájékozodom. Véleményem szerint az intézmény fennmaradásához, fejlődéséhez elengedhetetlen az, hogy az intézményvezető nyitott szemmel járjon, ugyanis elég gyorsan változnak a törvények, jogszabályok, ezeket a változásokat követni kell. Ismernem kell a közvetlen és a tágabb, közvetett környezetem eseményeit, történéseit, az abban zajló folyamatokat, változásokat, melyek mind-mind kihatnak az intézmény működésére akár pozitív akár negatív módon, melyeket kezelni kell.
- Meghatározom a vezetői munkámat segítő és akadályozó tényezőket, majd ezeket az intézmény életéhez igazítva a megfelelő módon kezelem.
- Jövőkép elérésére ösztönzőm a munkatársakat.
- Hitelesnek tartom magam és törekszem arra, hogy így maradjon. Egy intézményvezető hitelessége, ha megkérdőjeleződik, az kihat az intézményre, ezért a hitelesség megtartása minden körülmények között elengedhetetlen feltétele a jó vezetésnek.
- Precíz, pontos munkavégzés jellemez, azonban ezt másoktól is elvárom. Fontos a határidők betartása, betartatása, a feladatok, a jogkörök és a hatáskörök pontos meghatározása, a szervezeti struktúra és szabályok ismerete, betartása és a szervezeten belüli kommunikáció működtetése. Egy intézmény akkor működhet jól, ha az intézményben dolgozó kollégák szakmai tudása mellé párosul a pontos feladat meghatározás és a szervezet működésének ismerete.
- Törekszem a hatékony munkavégzéshez szükséges nyugodt, kiegyensúlyozott környezet megteremtésére.
- Törekszem az iskola jó hírnevének megőrzésére, tovább növelésére; a tanulólétszám megtartására, növelésére; az intézmény külső és belső környezetének infrastrukturális fejlesztésére; az intézmény eszközparkjának bővítésére; a már meglévő partnerszervezetekkel való együttműködés, kapcsolattartás fenntartására, tovább bővítésére; a szülői szervezettel való jó együttműködés kialakítására; a pedagógusok munkájához szükséges feltételrendszer megteremtésére; a mindenki számára hozzáférhető tudás biztosítására; a tanulók egyéni képességéhez igazodó nevelési-oktatási folyamatok biztosítására; az intézmény hagyományainak megőrzésére, új

hagyományok megteremtésére és a pályázatok figyelésére, elkészítésére, megvalósítására.

- Tudásommal az intézményt képviselem, ezért törekszem arra, hogy szakmai tudásomat is folyamatosan fejlesszem.

### III. ZÁRÓ GONDOLATOK

Az általam elképzelt intézményben folyó pedagógiai munka célja, egy olyan biztonságos és hatékony tanulási környezet kialakítása, megteremtése, mely hozzájárul a tanulók harmonikus lelki, testi és értelmi fejlődéséhez. Fontosnak tartom, hogy az intézményben folyó nevelési-oktatási tevékenység megalapozott tudást adjon a tanulók számára, és azon túlmenően értékeket, kultúrát közvetítsen, melyek elsajátítása során a diákok képesek legyenek az erkölcsös, önálló életvitelre és a kitűzött céljaik elérésére. Fontos, ismerjék meg környezetüket és az abban rejlő ok-okozati összefüggéseket, váljanak felelősen gondolkodó állampolgárrá és tevékenységeikkel védjék, óvják környezetüket. Az iskolában olyan támogató tanulási környezetet kell kialakítani, ahol érvényesül az esélyegyenlőség elve, az egyéni képességekre alapozó differenciáló oktatás, a felzárkóztatás, tehetséggondozás és a továbbtanulás segítése, támogatása. Mindezek megteremtésével bízom abban, hogy a tapasztalt, szakmailag felkészült kollégák segítségével, együttműködésével - az intézmény Pedagógiai Programjában is megfogalmazott jövőképnek- művelt, jól képzett, az életben boldogulni tudó sokoldalú, önálló ismeretszerzésre képes, egészséges életszemléletű polgárokat sikerül nevelni.

Vezetői pályázatomat az alábbi idézettel zárom:

„Lehet, hogy mindannyian külön csónakkal érkeztünk. De most mindannyian ugyanazon a hajón foglalunk helyet.”

Szombathely, 2022. március 28.

  
Kővári Katalin