

Általános terv

Tartalom

A MESTERPROGRAM INDOKLÁSA, CÉLKITŰZÉSE.....	1
A CÉLKITŰZÉSEK ALAPJA, A KIINDULÁSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE	2
<i>Reflexiók az előző vezetői pályázat fejlesztési terveinek beválási mutatóira</i>	<i>2</i>
<i>Működési jellemzőink a szülői elégedettségi felmérés tükrében</i>	<i>5</i>
Elismert területeink	5
Jelzett gondok, fejlesztendő területeink	6
<i>Intézményi önértékelés tükrében.....</i>	<i>7</i>
Megőrzendő jó gyakorlatok	7
Támogatandó új kompetencia, szakmai gyakorlat gazdagítása (zenei fejlesztés, elsősegély referenciaskola).....	7
Fejlesztésre szoruló területek	9
<i>Az intézményi és intézményvezetői tanfelügyelet megállapítása.....</i>	<i>11</i>
A TANFELÜGYELETI MEGÁLLAPÍTÁSOKBÓL SZÜLETŐ INTÉZMÉNYVEZETŐI ÉS INTÉZMÉNYI FEJLESZTÉSI FELADATOK	11
AZ INTÉZMÉNY FOLYAMATOK VEZETŐI IRÁNYÍTÁSÁNAK KIALAKULT, A TOVÁBBI FEJLESZTÉST SEGÍTŐ GYAKORLATA.....	13
A MESTERPROGRAMHOZ KÖTHETŐ SZEMÉLYI ÉS TÁRGYI FELTÉTELEK	19
Tantestület	19
Tárgyi feltételek.....	22
AZ ÁLTALÁNOS TERV ÖSSZEGZÉSE A 4D KRITÉRIUMRENDSZER MENTÉN	24
MELLÉLET	27
OKM mérési eredményeinek vizsgálata	27
Központi írásbelik eredményei	31
Továbbképzési tábla	32

A mesterprogram indoklása, célkitűzése

Intézményvezetői mesterprogramom megfogalmazása előtt szeretném előre bocsájtani, hogy jelen dokumentum megszületése a későbbi sikerétől, sikertelenségétől függetlenül egyrészt egy első intézményvezetői ciklusát befejező, új ciklusra vállalkozó **szervezeti ember számvetése** vezetői törekvéseivel, s egyben a felkészülés egy elkövetkezendő intézményvezetői ciklus intézményfejlesztési tervének 2018 tavaszán történő benyújtására, másrészt egy pálya végéhez közeledő vezető-tanárember törekvése arra, hogy egy ilyen portfóliós elvárással is **védekezzen az elkényelmesedés, kiégés veszélye ellen.**

Az élet úgy hozta, hogy a jelen program feltöltése előtt két héttel zajlott le a pályázatkiírás nélküli második intézményvezetői ciklus megkezdési lehetősége előtti véleményezési eljárásrend. Ennek részeként a véleményező (pl., fenntartói és tantestületi) közösségek számára jelen dolgozatot, mint helyzetértékelést követő intézményfejlesztési tervet ismerttettem.

Az alább ismertetendő fejlesztési elképzelések általános célja, hogy

- a helyi **pedagógiai program nevelési-oktatási célkitűzéseit** a változó körülmények (személy, szakmai változások, változó szülői igények, közoktatási kihívások stb.) adta lehetőségekhez igazítva minél jobban szolgálja,
- próbáljon lépéseket tenni a **tanulási motiváció** erősítése, **tanulási képesség** erősítése és a **szociális képességek** (szabálytudat, együttműködés és versengés) képességeink erősítése érdekében,
- az országos kompetenciamérésben kimutatott **eredményeit javítsa**,
- a Diadal Úti Általános Iskola a pedagógiai programjában megfogalmazott nevelési alapelvek mellett olyan **képzési szolgáltatás** nyújtson, melynek köszönhetően körzetében, Rákosc-saba-Újtelepen és azon kívül a tágabb környezetében is minél több iskolát kereső családnak jelentsen **vonzó választási alternatívát**,
- a fejlesztési elképzelések **realitásának** alapja, hogy olyan területekre koncentrál, ahol többségében ennek **előképei** (egyéni tanári, munkaközösségi törekvések) már láthatók.
- a fejlesztési tervnek nem külön eleme, de **elengedhetetlen kísérője az informatikai eszközfejlesztés**. Az utóbbi négy évben erőnkhez mérten igyekeztünk pótolni elmaradásunkat (wifi - lefedettség, 20 db-os tabletkészlet, projektorok, enapló), de ennek komolyabb anyagi erőforrása az állami, tankerületi költségvetés tud lenni. Remélem, hogy az eddigi többszöri igényfelmérés után eljön az a pillanat, amikor egy jelentősebb költségvetési összeggel erre a lehetőség megszületik.

A fenti célok eléréséhez olyan **megoldásokat** kellett keresnem, melyek

- a tantestület eddigi feladatvállalásai miatt adott leterheltséget nem fokozzák túlzottan, hisz a jól **működő területek eredményeit meg kell tartanunk**,
- **kezdeményei tetten érhetők** a jelenlegi gyakorlatunkban és ezekre erősít rá,
- illeszkedik a **szülői kör igényeihez**, elvárásaihoz és a szakmai közbeszédben is az erősítendő területnek számít,
- a jelenleg bemérhető ránk osztott költségvetési keretek közt is **vállalható**.

A célkitűzések alapja, a kiindulási helyzet értékelése

Reflexiók az előző vezetői pályázat fejlesztési terveinek beválási mutatóira

A feltöltött dokumentumoknál található a részletes vezetői reflexió.

Ha a reflexióban kiemelt 15 terület értékelését összegeznem kéne, a vezetői elképzelések megvalósulási mutatói eredményeket felmutató, törekvő tantestületet és vezetést mutat.

Tapasztalatom szerint az optimálisan működő iskolavezetésnek miközben a reális helyzetértékelésre épülő terveinek megvalósítására törekszik,

- konstruktívan és adaptívan kell reagálnia a szinte törvényszerűen módosuló intézményi és intézményen kívüli feltételekre;
- ösztönzi a változást, és befogadja a megvalósítás során felvetődő korrekciós javaslatokat, hiszen tudja: csak az a változás gyökeresedik meg a szervezetben, melyet a végrehajtók a saját arculatukra tudnak formálni;
- megkeresi és támaszkodik a tantestület legkreatívabb magjára, hogy ezek segítségével tudja ösztönözni a passzívabb mag csatlakozását, közreműködését.

Természetesen maradtak és születnek tehát meg nem valósult célok, fejlesztendő területek az előző ciklusból.

Törekvéseink ellenére (lásd feltöltött reflexióban az intézményi intézkedési terv) folyamatosan erősítendő feladat marad az OKM mérési eredményeink javítása.

Az elmúlt tanév végén egy visszatekintő elemzést végeztem, s mutattam be kollégáimnak a tanévzáró tantestületi értekezleten továbbgondolás céljából.

Hatodik évfolyami eredményeink négy éve az elvárható hozzáadott értéknek megfelelőek, viszont a legutóbbi nyolcadikos mérések mutatattak gondot. Hatodikosaink megjavítva a 2013-2014-es teljesítményüket a budapesti nagy iskolák értékeitől lényegesen nem térnek el immár második éve. (Melléklet 1. tábla)

Ha megfigyeljük, hogy azonos hatodikos csoport hogyan teljesít a második mérésénél nyolcadikban mindkét mérésben fejlődést figyelhetünk meg. (Melléklet 2. tábla)

Az elmúlt két nyolcadikos osztály mérési eredménye alapján megállapíthatjuk – amit a tanórai hozzáállás terén is tapasztalunk a tanév utolsó negyedében -, hogy míg a hatodikosaink a hasonló méretű budapesti általános iskolák eredményeit az utóbbi két évben teljesítményt javítva megközelítették mindkét területen, addig **a nyolcadikosok – a zsebükben lapuló, középiskolák által beígért felvételik miatti lanyha motiváltsággal - leszakadtak.** (Melléklet 3. tábla)

Ha eredményeinket az elmúlt négy tanév **kerületi átlageredményekkel összevetve** figyeljük, a következőket állapíthatjuk meg:

- 6. évfolyamosaink a 2014 tavaszi mérési mélypontjukról visszaemelkedtek, sőt halványan a kerületi átlag fölé is emelték mindkét területen eredményeinket.

- 8. évfolyamosok utóbbi két tanévi kimeneti eredményei rosszabbak, mint voltak 2012-2014 között, s természetesen a kerületi átlagtól is elmaradók. *(Melléklet 4. tábla)*

Hatodik évfolyamosaink utóbbi két tanévben tapasztalt erősödésének örülünk. Egyben megfigyelhető, hogy az utóbbi két tanévben rosszul szereplő nyolcadikosaink bizony már hatodikban is teljesítménygondokat mutattak, melyeken nem tudunk úrrá lenni nyolcadikra sem, ráadásul ne felejtjük el, hogy ezen osztályok a hatodikos mérés után vesztek el ismét maradék élecsapataikat is az előre hozott középiskolába lépés utolsó lehetősége miatt.

(Melléklet 5. tábla)

A nyolcadikosok utóbbi két évben tapasztalt eredményromlása mögött a fentebb említetten túl több egyéb okot is megfogalmazhatunk:

- A 6. táblázatsorból kiolvasható, hogy e két évfolyamnak, különösen a 2015-ös végzősöknek az iskolai értékelése is az előzőek alá esett, illetve igen gyenge összetételű csoportok rontották az évfolyamátlagokat. Igaz az éves munkát tükröző, szubjektivitással is rendelkező tanári értékelést veszélyes egybe vetni a mérési eredményekkel
- A mérési biztosok is arról számoltak be, hogy a diákok **munkamorálja** sem volt megfelelő a mérés alatt, sokat kellett őket nógatni a feladatmegoldásra.
- **A jövőben a mérési biztosoktól nagyobb odafigyelést igényel az esszékérdések megoldatása, hisz sok ilyen feladatot hagynak ott a diákok kényelemből előnyben részesítve a feleletválasztásos megoldást.**
- Általános gondnak ítéljük, hogy erre a mérésre nagyon későn kerül sor, a nyolcadikos diákok motiváltságát rontja, hogy tisztában vannak azzal, hogy középiskolai jövőjük a sikeres felvétellel biztosított már ekkor, sokan ezért félvállról veszik a feladatot. *(Melléklet 6. táblái)*

A **központi írásbeli** eredményeit figyelve is az erősödhet meg kollégáimban, hogy szakóráikon erősíteniünk kell a mérésekhez, felvételikhez szükséges kompetenciákat. Minden évfolyamon akad minimum egy olyan csoport, melynek eredménye húzza vissza az átlageredményt az országos átlag alá. Az ilyen osztályokra kellene kiemelten figyelni az érintett szaktanároknak.

Ha az elmúlt évekkkel együtt tekintve értékeljük az idei eredményt, azt állíthatjuk, hogy sajnos az országos átlagpontoszámot alulról közelítjük meg. 2015-ös 6-7%-os

elmaradásunkat mindkét területen az akkori évfolyamon nyilvántartott magas SNI-s tanulói létszám okozta, hisz az 1-2 SNI tanulót tartalmazó csoport ugyanilyen mértékben haladta meg az országos átlagot.

Következő évben egy szerencsésebb összetételű évfolyammal elmaradásunkat csak egy osztály gyenge szereplése okozta.

Az idei tanévben két osztályunk a néhány (4) SNI-s ellenére országos átlagon vagy afölött teljesített, illetve a sok (7) SNI-st tartalmazó, alacsony létszámú 8.c osztályunk matematikában megközelítette az átlagot. (Melléklet 7. tábla)

Ha az anyanyelvi és matematikai eredményeket egybe vetjük, akkor az elmúlt évekhez képesti javulást állapíthatjuk meg. Természetesen jó lenne azt elérni, hogy mindegyik csoportunk az országos átlag fölé emelkedjen. A 2017-es eredmény az évfolyamon regisztrált az osztályokban egy az emelt elvárásoknak köszönhető feszült tanár-diák viszonyban született, vagyis a hétköznapi munkában küzdelmes, kompromisszumok nélküli munka szült eredményt. (Melléklet 8. tábla)

Az országos mérések adta feladatok mellett szólnunk kell arról, hogy iskolai **projekttevékenységeink** is felemásan valósultak meg, az eltelt időszakban **az idegen nyelvi oktatás** rendje személyi feltételei is átgondolásra váró feladatokká váltak, az **ökoiskolai tevékenység** iskolai hétköznapi ágyazottságán is kell erősítenünk. A tanfelügyeleti észrevételek (lásd alább) is jelzik, hogy **szervezeti folyamatainkon** is van tökéletesíthető terület, **eszközellátottságon** is javítanunk kell az erőforrásokhoz mérten.

Működési jellemzőink a szülői elégedettségi felmérés tükrében

Elismert területeink

- Az iskolát családias, segítő intézményként említik.
- Olyan gyermekbarát, fejlesztő iskolának is nevezik, melyben elismerik igyekezetünket az együttműködésre, a diákok teljesítményének pozitív megerősítésére, az intézmény fejlesztésére.
- Kiemelik az alsós tanítók szülők felé nyitott kommunikációját
- Kiemelkedő egyéni szaktanári munkákat érzékelnek, igyekvő gárdának érzékelik a felső tagozatos tanári kart is.
- Az iskolai programgazdagságot és –sokszínűséget, az alsós tematikus könyvtári programsorozatot dicsérik.

- A felső tagozatos nívócsoporthoz eredményeiket érzékelik, visszajelzik, gondokat a normálcsoportokban zajló munkában érzékelnek (igyekezet, munkafegyelem).
- Az ötödikes tanulószobai munkának jó a visszhangja.
- Tetszik nekik közösségi tereink dekorálása, arculata.
- Szeretik, hogy életünkről folyamatosan tájékozódhatnak webes felületeinken, tanárok közül sokan érhetők el ugyancsak elektronikus felületeken.

Jelzett gondok, fejlesztendő területeink

- A tanári/tanítói információ-megosztás gyorsabb, alaposabb megszervezése.
- A felsőben közösségépítő szabadidős foglalkozások még hatékonyabb szervezésének igénye.
- A nehezen nevelhető, beilleszkedési zavarokkal küzdők integrálásából fakadó gondok órai munkát, közösségi életet nehezítő esetei. Több szakember jelenlétét vagy szegregációt sürgetnek.
- A közepesek felkarolást, egyéb iskolai területeken (házi versenyek) sikerhez juttatását említik.
- A szakemberhiánnyal küzdésünk miatt születő szervezési, feladat-ellátási anomáliákat panaszolják fel.
- A kritikákból érzékelhető, hogy kollégáknak jobban kell figyelni arra, hogy gyerekcsoporton belüli kommunikációjuk kiegyensúlyozottabb legyen. Emberi mivoltunkból fakadó megfáradtságunknak, türelmetlenségünknek nehezen felejtethető következményeit hordják magukban a szülők.
- Igénylik az e-naplót és alsóban a lecke-füzetet, a leckék, az értékelés folyamatosabb visszajelzése érdekében. *(a KRÉTA napló bevezetése már megkezdődött)*
- A kamaszok viselkedésbeli és öltözködési nyegleségének, órai magaviseletének szigorúbb kezelését, miközben megfogalmazzák, hogy e feladatban érzik a szülői háttér szükségességét/hiányát.
- Kevesebb lexikát, és több logikus gondolkodást ösztönző tanári elvárást, a tanulás tanításának gyakorlatát, digitális eszközpark fejlesztését kérik.
- Végül, de nem utolsó sorban az étkeztetés, a menza minőségéről szóló panaszok zárják a sort.

Intézményi önértékelés tükrében

Megőrzendő jó gyakorlatok

- Örömmel olvastuk a kritikai megjegyzések mellett a fenti pozitív szülői lista jellemzőit, hiszen törekvésünket tükrözi vissza.
- A **művészeti területek** (rajz – ének – színjátszás) iskolai ösztönzését erős szakmai területnek érezzük. A rajzos munkákat osztálytermi, belső téri és kiállítási megjelenései tükrözik a tanítói törekvést, a zenei és színjátszói szakmai munka a házi rendezvények, gálák, koncertek, kerületi és külföldi vendégszerepléseken dicséri a kollégák munkáját.
- Az **idegen nyelvi nívós csoportbontás** kimeneti eredményességét a Junior – vizsgák, a kerületi versenyeredmények, felsős szülői visszajelzések tükrözik.
- **Könyvtárunk** hosszú évek alatt érlelte ki jelenlegi jó gyakorlatát: olvasásra nevelő projekt alapú programját.
- A **testnevelés** terén jó generációs váltással tudtuk életben tartani diáktorna hagyományunkat országos elődöntőbe juttató minőségben, kifejlesztettük vívásfakultációnkat a testnevelés megnövekedett óraszámán belül, egyben kerületi merítésű párbajtőr utánpótlás-nevelést folytat szakedző testnevelőnk 2014-15 óta a területi párbajtőr diákbajnokságunk országos merítésű versennyé nőtte ki magát.
- **Ökoiskolaként** rendszeresen ismétlődő elem a tantermi szelektív papír illetve PET palack gyűjtése, mely heti rendszerességgel valósult meg, s melyet diák ökojárőrök segítenek. A tanévek során számos iskolán kívüli programot valósítunk meg: a közeli természetvédelmi területeken (Merzse-mocsár, Naplás-tó), patakparton tartott terepgyakorlatokat, ökoszisztémákat ismertető projektfeladatokat.
- Az iskola **arculatépítésében** jelentős szerep jutott 2009-10 tanévtől intenzíven fejlesztett honlapnak (www.diadal.hu), majd később a még nagyobb nyilvánosságot adó közösségi oldalaknak (Youtube, Facebook).

A fenti **jó gyakorlatok megosztásának lehetősége** lesz a következő tanévekben a tankerület által újraélesztendő **szakmai napok** rendezvénysorozatai, illetve az eddigi gyakorlat folytatása: **webes felületeink nyilvánossága** számára készített szakmai ismertető, módszertani filmek (lásd [könyvtári](#) gyakorlat) közzétevése, megosztása.

Támogatandó új kompetencia, szakmai gyakorlat gazdagítása (zenei fejlesztés, elsősegély referenciaiskola)

A nálunk második tanévét kezdő – előtte alapfokú művészeti partneriskolánkban oktató - fejlesztő kolléga, közoktatási vezető, szakvizsgázott fejlesztőpedagógus, zeneművész tanár belépésével, az ő kiegészítő kompetenciája révén teremtődött meg a lehetőség **a zenei fejlesztésre**. A kolléga a hagyományos fejlesztő foglalkozásokon túl igyekszik e kompetenciáját hasznosítani a BTM-es diákjai körében. A „Zenei fejlesztő program a fejlesztésre járó diákok számára Tanulási kompetencia erősítése jazz dob, ütő hangszereken” c. szakdolgozatában a fejlesztési célokról írva az alábbiakat jelöli:

„Jelenleg fejlesztőpedagógusként és jazzdob tanárként dolgozom, ahol a folyamatdiagnosztika során észlelhető a gyermekek fáradékonysága, tanulási hajlandósága és kogníciójának nehézségei. Ennek során megállapítottam, hogy egyénileg minden fejlesztésre járó gyermek jobb akar lenni tanulmányaiban, de nem tudja, hogy juthat el oda, ezért inkább feladja azt és tanulási hátrányt szenved. Ennek a zenei fejlesztő programnak elsődleges célja, hogy nagyban hozzájáruljon a fejlesztésre járó gyermekek tanulási kompetenciájának erősítésében, életmódjuk és társas kapcsolataik kiegyensúlyozott alakulásában. (a cél) a zenei fejlesztés során az oktatás körülményeibe jobban be tudnánk vonni ezeket a tehetségfaktorokat, amelyben a gyermek sikeresebb és boldogabb lenne.

- *Elsajátításra kerülnek a szükséges készségek (finommotorika, térészlelés, ritmusérzék).*
- *Az általános iskolákban a délutáni különórák száma lecsökkent, így a gyerekek, akik valamilyen kompetenciaterületen tehetségesek, azok sokszor nem kapnak lehetőséget átlag fölötti képességeik kifejlesztésére. Ilyen esetben gyakran előfordul, hogy a tanulmányi változás nem következik be, hiszen nincs meg a pozitív motiváció.*

Az érzelmi nevelésben is egyedülálló lehetőségeket nyújtanak főleg a művészeti tevékenységek, hiszen az érzelmek átélésére és kifejezésére adnak lehetőséget”

Munkaközösség-vezetője támogatásra javasolta a programot, engedélyeztem a munka megkezdését.

2.,

Iskolánk volt tanulója, jelenleg iskolai védőnőnk a szakmai feladatellátáson túl rendre besegít egyéb iskolai területen is (pl., témanapi foglalkozás vezetése). Az őszi szünetben ingyenes elsősegély tanfolyamot szervezett a tantestületben érdeklődő kollégáknak.

Mesterprogramom véleményezettető megosztása alkalmával keresett meg azzal a kérdéssel, hogy neki kedve lenne az iskolával megpályázni az „Elsősegély referencia iskolahálózati tagság”-ot.

A referencia iskoláktól elvárt tevékenységek:

- tanévenként meghatározott évfolyamon 4x45 perc elsősegély-oktatás,
- elsősegély szakkör működtetése,
- az Országos Elsősegély-ismereti Versenyek (vagy társversenyek - iskolaiversenyek.hu) legalább egy csapattal történő részvétel a képzők részéről kétévente legalább egyszer részvétel az alapítvány által szervezett konferencián, vagy továbbképzésen, vagy baleset-szimulációs napon, vagy elsősegélyverseny döntőjén, vagy pedagógus/védőnő elsősegélyversenyén.

A pályázati leírásban a tagsággal járó lehetőségeket (szakmai konzultációk és továbbképzések, pályázati úton eszköz és továbbképzés finanszírozása) látva, a kolléga ambícióját érezve felkarolható törekvésnek tartom.

A dolgozat elején már említettem a vezetés változás/váltás iránti nyitottságának és adaptivitásának fontosságát, lentebb a humánerőforrások kapcsán fogok írni a tantestületi szerkezetváltás miatt várhatóan megjelenő új kompetenciák szükségszerű beillesztési kényszeréről. Fontosnak tartom a kollégák érdekeltté tételét az intézményi fejlesztésben, segítségét abban, hogy leendő minőségük portfóliójában innovatív elemeket mutathassanak be, aminek része az, amiről előzőleg szóltam Az idei tanévben megkezdett foglalkozások első tapasztalatairól folytatott beszélgetésünket követően tehát érdeklődéssel várom a tanári elképzelés eredményét s támogatom kísérletét.

Fejlesztésre szoruló területek

- A munkatervi elhatározásokban megfogalmazott **tudásmegosztó eljárásokat** következetesebben kell megvalósítani: hospitálás, belső bemutató órák megtartása, adott témákban előadók meghívása. A tankerületi kezdeményezésre megújuló szakmai napokhoz kapcsolódóan jó gyakorlatainkról szakmai bemutatókon adunk számot.
- **Innovátor mestertanáraink** OKM mérési sikerességet is szolgáló programjait igényük szerint segítjük.
 - bemutató órák, tantestületi tájékoztatók szervezésével,
 - új, alternatív olvasóverseny, olvasóklub, e-Twinning ptojekt megszervezésének és továbbképzési szándékok támogatásával.
 - - hivatalos távollét megadásával konferenciák, továbbképzések idejére,

- - teremigény kielégítésével az alternatív olvasóklub működtetéséhez (folyamatosan),
 - - szövegfeldolgozó olvasó- és drámatábor engedélyezésével (minden tanév májusában),
 - - alapítványi hozzájárulással alternatív, nagy példányszámú könyvbeszerzésekre évenként egyszer (Bradley, az iskola réme),
 - - a Hajós Erika vezette Tekergő Meseösvény Társulat vendégszerepléseinek hely- és időbiztosításával intézményünkben (évente egyszer),
 - - Kapcsolattartás ápolásával a Kolibri-műhely alkotóival: A szörnyeteg c. drámajáték megszervezésével évenként a Gózon Gyula Színházzal karöltve (Bradley-feldolgozás),
 - - Szülők Iskolájának támogatásával az alsó tagozaton (otthon hogyan meséljenek a szülők, s miként dolgozzanak fel a gyerekekkel együtt szövegeket) - félévente,
- A tantermi munkában **színesebb tantárgyi módszertani, tanulásszervezési eszköztárral** kell eljárunk.
 - A közismereti foglalkozásokon a hatékonyabb tanulás segítése, a gondolkodás fejlesztése érdekében gyakorló, rendszerező **órákon elmetérképek tanulói alkalmazásának szorgalmazásával** készülnek majd az órai vázlatok.
 - Gyakoribb **projektszervezéssel** kell élményszerűbbé tenni az iskolai tanulást.
 - Tematikai átgondolás után **gyakorlatorientáltabbá** kell tenni az **informatikaoktatást**.
 - Az osztálytermi kommunikációban még inkább kerülni kell a tanári nyelvi agressziót, mert a partneri elégedettségmérésben nem jellemzően, de eseti megjegyzések jelezték a problémát.
 - A nevelő-oktató munkánkról szóló rendezvényi- és médiahírverés csupán kiegészíti a szülők számára még meghatározóbb osztálytermi mentális légkörről szóló diákvisszhang.
 - A véleményformáló szülői réteggel folytatott kommunikációval még fokozottabb figyelemmel kell foglalkozni.
 - Az **alsó tagozatos szabadidős sávban** őszi és tavaszi időszakban több belső szervezésű sportjátékot kell szervezni a csoportoknak.
 - A sportudvaron várhatóan a közeljövőben telepítendő tartános sportpályára udvari testnevelés órákon sportjátékok szervezése.

- Az **ökoiskolai programon** belül a tantermi szelektívgyűjtés megújítása, faliújság frissítése, külső szervezetek bevonása a tevékenységbe, az **ökocím megújítása**.
- Az **OKM mérés** mérésvezetésében kiemelt figyelmet kell szentelni arra, hogy a diákok az esszé típusú kérdéseket alaposabban dolgozzák ki.
- Az **enapló** használatára eddig zajló fokozatos áttérés kiteljesítése, befejezése.
- A **honlap** arculatának modernizálása.

Az intézményi és intézményvezetői tanfelügyelet megállapítása

A 2017. február 14-én lezajlott intézményvezetői tanfelügyelet és 2017. szeptember 21-ei intézményi tanfelügyelet részletes eredménye a feltöltött háttérdokumentumok közt szerepel.

Fentiek szerint vezetőként a következő ciklusban

- a nevelőtestület intenzívebb feladat-előkészítő munkára ösztönzésével a munkatervi feladatok arányosabb elosztására, szaktanári együttműködés erősítésére,
- a belső ellenőrzési rendszer hatékonyságának növelésére,
- a vezetői feladatok hatékonyabb megosztására,
- a helyi szabályozók alaposabb pontosítására,
- az anyagi erőforrások felhasználásakor a technikai eszközpark és IKT-eszközök fejlesztésére kell törekednem.

A tanfelügyeleti megállapításokból születő intézményvezetői és intézményi fejlesztési feladatok

A fenti értékelés alapján 2017 áprilisában készült önfejlesztési tervemben a megjelölt erősítendő területekre az alábbi feladatokat tűztem ki:

- Az éves munkatervekben **kitűzött és vállalt feladatokat** igyekeznem kell még **személyhez kötöttebben** megfogalmazni, és a munkaközösség vezetői és az iskolavezetés időközi beszámolóiban ezek teljesülését alaposabban kell értékelnem.
- Iskolai tevékenységek (tanórák, rendezvények) gyakori és személyes **értékelése, ellenőrzése** a vezetés részéről továbbra is kiemelt feladat marad.
- Az időközi pedagógusértékelés nyilvánosságát a dokumentumok tantestületen belüli elektronikus megosztásával, fejlesztő-segítő vezetői stílusban biztosítom.
- A kollégák eredményes szakmai törekvéseinek felmutatása a szülők és a szakmai fórumok felé nyilvános felületeken (hirdető tábla, webes felületek) továbbra is

megtörténik. A tantestület innovációban legaktívabban szerepet vállaló rétegének motiválására, igényeire, munkájának segítésére kiemelten kell figyelniem.

Eredményeiket ajánlással szakmai fórumokon, tankerületi szakmai napokon kell felmutatnom.

- Mint minden szervezetben, a mi tantestületünkben is nehéz a feladatok, a leterheltség patikamérlegén történő kisúlyozása, hiszen ezek nem kiegyensúlyozottak
 - a szaktárgyak adta feladatok, lehetőségek,
 - a feladatok éves időbeli eloszlása,
 - a tanulói csoportok adottságaiból, összetételéből fakadó lehetőségek
 - a kollégák magánéleti, egészségügyi, mentális állapot sem.

Fentiek miatt csak akkor lehet **a közös teherviselés érzetét erősíteni**, ha mindenkit arra ösztönöz, szorít a vezetés és a tantestület, hogy a saját szakterületén éppen kialakuló „üresjárat” idején csapattársként részfeladat-vállalással menet közben is csatlakozzon közös iskolai feladatokhoz.

- **A helyi szabályzók pontosítását** a dokumentumok vagy dokumentumelemek áttekintésének, felülvizsgálatának tantestületen belüli felosztása biztosítja, melyhez segítségül a kollégák jogforrási hivatkozásokat kapnak, lehetőség szerint szakmai előadásokra mehetnek el. Az elkészült szövegtervezetek elektronikus megosztása áttekintésre, véleményezésre, majd elfogadtatásra kerülnek az érintett körökben és végül a tantestület előtt.
- **Alsó tagozaton** a matematika tantárgy belső mérésével elégedettek vagyunk, a négy évvel ezelőtt bevezetett mérés elérte célját. Megbízhatóan méri tanulóink számolási készségét az egyes évfolyamokon. Megfelelő motiváló erőt gyakorol mind a pedagógusok, mind a tanulók munkájára, ezért változatlan formában folytatni kívánjuk.
- A szókinccset mérő tesztek íratását szintén négy évvel ezelőtt kezdtük el. A gyakorlat során a fejlesztési kérdésként merül fel, hogyan változtassunk a tesztek szerkezetén, hogy még hatékonyabban segítse a szövegértés fejlesztését, milyen típusú feladatbank kidolgozásával támogathatjuk a további munkát. **A továbblépéshez a szövegértés fejlesztése terén mindenképpen külső szakmai segítséget kívánunk igénybe venni Szteklács János személyében, akitől nemcsak szakmai tudásunk aktualizálását és módszertani segítséget remélünk, de szeretnénk az értékelés terén is segítséget kapni.**

- Meg kell találni a módját, hogy a mesterprogramokat - melyek ugyancsak a szövegértés fejlesztését és olvasóvá nevelést tűzték ki célul -, hogyan illeszthetjük a tanítók munkájába, az alsó tagozat tanítási gyakorlatába.
- Tudatosabban kell arra törekednünk, hogy növeljük diákjaink iskolánk iránti szeretetét, megbecsülését. A kisiskolások esetében a sikerélmény az, amely által jó tapasztalatokat szerez az iskolával kapcsolatban, a későbbiekben ez lehet a megalapozója iskolája iránti elkötelezettségének.
- **Az egész napos iskola keretein belül gazdagabb, színesebb szabadidős programokat kell szerveznünk a gyerekeknek nem csak osztály, de iskolai szinten is.** Törekednünk kell arra, hogy tanulóink több élményhez jussanak. Érdekesebbé tehetjük a hétköznapi projektekkel, akadályversenyekkel, játszótér látogatással, sétákkal, kisebb sport versenyekkel, házi színházzal stb. Ennek a feladatnak a minőségi megoldását nagyban akadályozza az alsós tanulók abnormálisan magas tantárgyi óraszám. Alig marad idő a regenerálódásra, szabad időtöltésre, főleg akkor, ha még a fejlesztésre, tehetséggondozásra is ebből az időből kell elvennünk.
- Továbbra is keresnem, látogatnom kell a **szakmai tájékozódáshoz** szükséges fórumokat, előadásokat, internetes szakértői oldalakat.

Az intézmény folyamatok vezetői irányításának kialakult, a további fejlesztést segítő gyakorlata

Az intézményi **arculat megtervezése, kialakítása** folyamatos tantestületen belüli egyeztetések eredménye volt és lesz, mely leginkább az iskolavezetés és a munkaközösség-vezetők közt történik meg. A szülői igények és a szülői ház elégedettségének felmérése szintén a jövőkép kialakulását befolyásoló tényezők. **A kulcsfontosságú területek beazonosítása után fontosnak tartom eredményeink megőrzését és fejlesztését.** Jelenleg, vezetői programom megvalósításában a személyi és tárgyi feltételekre építve **a tanári innovációs törekvések felkarolására fókuszálok** – legyen az projektkezdemenyezés, tantermi IKT eszközhasználat szakmai útkeresés-, mert meggyőződésem, hogy „a tantestület, a szakmai közösség csinálja az iskolát”. Tehát **a szakmai közösség motivációinak megerősítése és támogatása biztosítja számunkra a működőképes jövőt.** Ezen túl, természetesen, figyelemmel vagyok a fenntartói elvárásokra, valamint figyelemmel kísérem a versenytársak működőképes, előrevivő gyakorlatát.

Szakmai közösségemet formális és informális megbeszélések keretében szólítom meg. Elképzeléseim **folyamatos egyeztetések** során, s így, részint, azok eredményeképpen is jönnek létre. Az informális egyeztetések állandó, visszatérő elemei a vezetői munkának, és magának a szervezet működtetésének is. A gyors megbeszélések segítik az információ-áramlást, az álláspontok és lehetőségek megismerését, előkészítik a döntéseket. **Gyakrabban kell élnem az előre leosztott részfeladatok (munkaközösség-vezetőknek, tagozati vezetőknek, pedagógusoknak) módszerének alkalmazásával.** Meggyorsítja és hatékonyá teszi a munkafolyamatokat. Tervezésem folyamat- és rendszerelvű egyszerre igyekszik lenni. Kollégáim javaslatait mindig figyelembe veszem, a döntési helyzetek előtt feljűk a pontos helyzetbemutatásra, valamint javaslatok előzetes begyűjtésére törekszem. Vezetőként fontosnak tartom felmérni, majd képviselni az intézményi arculatot gazdagító, megtartó és előrevivő szakmai igényeket.

Szakmai közösségemen túl rendkívül fontosnak tartom **a szülői kör megszólítását** is. Pedagógiai programunk célkitűzésének és a beválási kritériumok megfogalmazásának az egyik fő szempontja a szülői kör tájékoztatása. **Ezért feladat továbbra is az internetes felületek frissítése, az elektronikus napló fokozatos bevezetésének kiteljesítése, a személyes szülői tájékoztatók interaktívabbá tétele.**

A tervezhető intézményi folyamatokon túl számtalan alkalommal kell olyan **kihívásokkal** szembesülnöm, melyek megoldása sokszor hatáskörömön kívül eső feltételek függvénye. Gondolok itt a személyi változások menedzselésére, különösen hiányterületeken: a megfelelő szakpárokkal rendelkező kollégák megtalálására, akik belépnek a nyugdíjba vonuló, vagy a munkahelyet változtatók helyére.

További kihívásnak érzékelem **a forrásteremtési feladatokat**: a versenyekhez való önkormányzati, képviselői, tankerületi és/vagy szülői támogatások megszerzését; s a különböző eszközbeszerzéseket. Általában ezek a kihívások rövid határidővel együtt jelentkeznek, így gyors reagálást kívánnak vezetőtől és szervezettől egyaránt.

További kihívásként élelem meg **a szülői panaszok, jelzések sikeres, asszertív kezelését**, valamint a panaszkezelések **eljárásrendjének kidolgozását**.

A különböző intézményi folyamatokról információkat, tapasztalatokat gyűjtök. Igyekszem az ötletek és tapasztalatok közvetlen összegyűjtésére. A **tantestületen belüli szakmai törekvéseket felkarolom, segítem.** (pl. Digitális hét megrendezése, mentortanárok PTE partnerintézményi pályázatának sikeressége, a mentoráció segítése, könyvtári rendszer átalakítása stb.)

Ösztönzőm kollégáimat az **ingyenes továbbképzési lehetőségek kihasználására**, plakátokon és körlevelekben tájékoztatom őket a lehetőségekről. **Intézményi cél a magasan képzett tantestület.** Ennek érdekében sikeres tantestületi szakmai napot is szerveztem, fejlesztő értékelés, tanulásmódszertani gyakorlat megismerése témákban, szakmai előadással egybekötve. Az értékelés területe korábban állandó konfliktusforrásnak bizonyult, ám a fenti szakmai nappal, valamint hozadékaival: pedagógiai programunk értékelési fejezetének átdolgozásával konfliktusaink megoldódni látszanak. **Magam is tájékozodom:** internetes felületeken szakértői oldalokról (pl., Kozák András-előadások, Petróczy Gábor oldala), internetes szakmai fórumokon keresztül. PÉM és intézményi önértékelés folyamatához kapcsolódó akkreditált képzésen való részvétel alkalmával, valamint konferenciák és hivatalos források segítségével.

Minden munkaterületen igyekszem erőm szerint fejlődni, példát mutatva ezzel szakmai környezetemnek.

A különböző **konfliktuskezelési eljárások** (tanár-diák; szülő-tanár; kollégák közti érdekegyeztetés) igen sok erőt emésztenek fel, az esetkezelések sikerességéért az esetmegbeszéléseken vitt mediátorszerep megfelelő gyakorlásában fejlődnöm kell.

A **partnerekkel folytatott párbeszéd és együttműködés** úgyszintén hozzásegít minket céljaink eléréséhez. Együttműködni igyekszünk: óvodai sportnapok, rajzpályázatok lebonyolításában; hitoktatás megszervezésében; helyi kulturális programok hirdetésében és látogatásában; fellépések megszervezésében; képviselői és civilszervezetek törekvések felkarolásában.

Kialakítottuk **belső méréseinket**, melyek állandó visszajelzést biztosítanak munkánk eredményeiről, s a fejlesztendő területeinkről egyaránt.

A tanévenként változó többletmunkákhoz köthető premizálás hiányában nehéz **a munkatársak ösztönzése.** Állandó informális egyeztetéseket, megbeszéléseket kívánó feladat ez, amiben a személyes attitűdök megragadásához és „munkába állításához” a munkatársak személyiségének és motivációs bázisának ismerete elengedhetetlenül fontos. Szeretném hinni, hogy előbb utóbb újraszületik a hajdani **kiemelt munkavégzésért járó, évenként elvégzett feladatokhoz kötött, intézményi létszámarányos premizálási rendszer.** Addig is figyelemmel kísérem a jelenlegi „Intézményi teljesítményértékelési Szabályzat”-tal kapcsolatos elképzeléseket.

Továbbá igyekszem kiemelni és felmutatni értékeinket. Vissza-visszatérő médiaszerepléssel (helyi televízió), és **közösségi média-megjelenésekkel igyekszem kiemelni a tanári erőfeszítések sikereit, eredményeit. Élni fogok a tankerületünkben**

megújulni látszó szakmai napok adta lehetőséggel is. Úgy tapasztalom, kollégáimat a diákok sikeressége motiválja leginkább, ezért a versenyeredmények nyilvánosságra hozatalát sosem mulasztom el. Minden tanári kezdeményezés mellé örömmel odaállok: legyen az könyvtári drámajáték, sport- vagy tantárgyi verseny meghirdetése! Kollégáimat oklevelekkel emelem ki, valamint felhasználom honlapunk és a Facebook kínálta nyilvánosságát is.

Jól tudom, hiszen időnként tapasztalom, hogy a személyes ellentétek megnehezítik a sikeres együttműködést. Ennek feloldása a résztvevők motivációinak és akaratának függvénye is. Megtapasztaltuk azonban már számtalanszor azt is, hogy a sikeres együttműködések kölcsönös sikert hoznak, így azok továbbvivő ereje egyrészt magában a sikerben lakik, másrészt annak elismerő kommunikációjában. Nekem, ez utóbbiban kell jelentős szerepet vállalnom. **Elismerem a sikeres együttműködések**, s példájukkal ösztönzöm majd továbbra is az újabb együttműködések létrejöttét. **Különösen sok munkát igényel a tagozati együttműködések feltételeinek és háttérének biztosítása:** munkaidő-szervezés, tárgyi feltételek, egyeztető megbeszélések koordinálása.

Büszke vagyok az Ökoiskolai célokért való együttműködések, közös munkák sikerére; mentortanáraink együttes szerepvállalására; a belső mérések tagozati összekapcsolódására matematikából; kórusaink összedolgozására; a közös Erzsébet-tábori pályázatokra.

Tapasztalatom szerint az **együttműködések**, a sikerek szóbeli és médiafelületeken való elismerésén túl, leginkább **a munkaidő-szervezési kedvezmények biztosítása ösztönzi** leginkább. Ez utóbbival a lehetőségekhez mérten igyekszem jól gazdálkodni.

A tanulási-tanítási folyamatokról és az eredményekről **állandó, elemző visszajelzéseket** tartok szükségesnek. Hasznosuló visszajelzéseknek tartom, ezért munkatársaimmal együtt, a szervezeti működésünk részeként is elvárom a belső mérések elemzett eredményeit; a kreditpontokat is hozó kölcsönös óralátogatások tapasztalatait (a módszertani kultúra megerősítésére, hatékony sokszínűségének megteremtésére); a belső, tudásmegosztó megbeszélések alkalmait (IKT eszközök használata, interaktív tananyag-szerkesztés).

Az eredményesség biztosítására ezen túlmenően **szaktanácsadói látogatásokat szervezek** több szaktárgyi területen; a már említett, ingyenes továbbképzéseken, konferenciákon való részvételt ösztönzöm és hirdetem; **fejlesztő és tehetséggondozó szakemberek partnerintézményi jelenlétét biztosítom** iskolánkban.

A nívócsoportos nyelvoktatás zárásaként ösztönzöm a junior-nyelvvizsga letételét. A tanulmányi eredmények emeléséért tanulmányi versenyt hirdetem („Lépéselőny”), a verseny külsős szponzorait magam kutattam fel. Tagozatváltó tanszobának biztosításával is igyekszem eredményeinket megerősíteni, megtartani. A házi versenyek idejének és háttérének

megteremtésével a sikerélmények megszületését támogatom, melyek a motivációs bázist erősítik diákban, kollégában egyaránt.

A bizalom mindennapos megjelenését fontos vezetői attitűdnek tekintem. A munkafolyamatok ellenőrzésekor pedig (pl. az óralátogatások elemző megbeszélésekor) fontosnak tartom a vezetői dicséret, megerősítő kiemelés, a biztatás eszközeinek alkalmazását.

Igyekszem munkatársaim előtt rendszeresen erősíteni a differenciálás fontosságát a gyakorlatban, s tervezésben egyaránt. Felső tagozatos, fejlesztő naplót működtetek, hogy SNI-s diákjaink differenciált képzése a dokumentációnkban is egyértelműen nyomon követhető legyen.

Az **adaptivitás, differenciálás** érdekében saját, tanítási gyakorlatomban az egyéni szükségletekre kiemelt figyelmet fordítok. Saját hiányosságaimat is folytonosan keresem és igyekszem kompenzálni, differenciáló gyakorlatomban is erre a gyakorlatra kívánom nevelni diákjaim.

Munkatársaim körében fontosnak tartom az esélyegyenlőség biztosítását. A **feladatok leosztásában rugalmasságra törekszem**. Az érzelmi intelligencia működtetése: a személyes elhívások, vállalások felismerése és elismerése, valamint támogatása véleményem szerint, a vezetői attitűd lényegi alkotóeleme.

Az **inkluzív tanulási környezetért** történik maga a differenciálás, az egyéni igényekhez való igazodás, valamint az együttműködésre ösztönzés is!

Mindemellett az inkluzivitást szolgálja a (meg-megtörő) iskolapszichológusi szakellátás, a folyamatos utazó gyógypedagógusi ellátás, a fejlesztő tanáraink működése, a gyermekvédelem, a gyógytestnevelők jelenléte, a sokszínű tevékenységforma szabadidőben, az osztályfőnökök közösségformáló jelenléte. A szülői házzal való sikeres és asszertív párbeszéd szintén olyan bizalmi légkört teremt –különösen a nehéz sorsú családokat tekintve-, amiben az inkluzivitás megvalósulhat. Intézményünkben - nem csak tanulmányi eredmény szerint- minden diákot törekszünk felelősségteljes feladatokkal megbízni. A BTM és SNI státusszal bíró diákjaink nevelésének kialakult és eredményes módszertana, kultúrája van intézményünkben, amit én kimagasló jelentőségűnek tartok. A legproblémásabb gyerekek is otthonra lelnek nálunk: befogadjuk, s nem kilökjük őket. Számomra ez pedagógiai alapvetés! Már elballagott, mégis látogatóba rendszeresen és örömmel visszatérő diákjaink bizonyítják e téren való eredményeinket.

Fejlesztő értékeléssel és differenciálással meggyőződésem, hogy megteremthető és meg is tartható az inkluzív tanulási-tanítási környezet.

Elektronikus felületekkel igyekszünk arculatunkat, törekvéseinket felmutatni: jelen vagyunk a közösségi oldalon, és folyamatosan fejlesztjük honlapunkat.

A kerületrészt bevásárló központjában táblák hirdetik diákjaink eredményes szerepléseit, aktuális programjainkat. Aktuális hírekkel rendszeresen jelentkezünk – Diadal oldalak- a helyi lap hasábjain ugyanúgy, mint a Rákosmente televízióban.

A kerület művelődési házaiban gyermekcsoportjaink állandóan visszatérő fellépők. Harmonikus kapcsolatrendszerrel rendelkezünk szakmai partnereinkkel: óvodákkal, szakszolgálatokkal egyaránt.

A hangadó szülői kört is igyekszünk megszólítani, bevonni őket iskolánk életébe. Konfliktushelyzetben mindannyiszor asszertív kommunikációra és etikus kompromisszumra törekszünk.

A pozitív arculat azonban nem a vezetői, vagy nem csupán a vezetői munka eredménye. Ez nem önálló teljesítmény, hanem tantestületünk egészének erőfeszítései, lelkiismeretes munkája nyomán alakul ki. Fenntartása pedig folytonos, állhatatos munkát követel mindannyiunktól.

Hagyományos, kölcsönös fejlődésen, tudásmegosztáson és elfogadáson alapuló **szakmai kapcsolatokat** ápolok, a kapcsolattartás hagyományos, elismert, szakmai körökben elfogadott formáival (*Lásd igazgatói kamara elnökének ajánlása*).

A szakmai körön túl igyekszem a **külső kapcsolatokat** is építeni a civil szervezetekkel, a kulturális intézményekkel, a szülői körrel és a médiával. Kapcsolataimat állandóan ápolom, új együttműködési formákra törekedve. (*Lásd együttműködési nyilatkozatok*)

Az összegző elemző dokumentumokban található **önreflexióim**ban 2013-ban írt vezetői pályázatom vállalt elemeire, feladataira reflektálok. Figyelembe veszem mindenkor a vezetőtársak, kollégák, szülők, és tanulók, illetve a fenntartó képviselőinek véleményét. Támazskodom az elégedettségmérések mutatóira.

Úgy tapasztalom, hogy folyamatosan ébren tartandó erényeim a folyamatokban való gondolkodás, a rövidtávú helyzetfelismerés, problémamegoldás, az előreivő kapcsolatteremtés és a konfliktuskezelés területein mutatkoznak meg leginkább; míg **fejlesztendő területnek (immáron intézményvezetői tanfelügyelet értékelése alapján is) az ellenőrzéssel kapcsolatos vezető teendőket, a feladatdelegálást, a formális konzultáció rendjét és a dokumentálás alaposságát tudom megnevezni.**

A célok megvalósulásával, eredményeinkkel többnyire elégedett vagyok. Folyamatosan új célok jelennek meg a tanári gárda folyamatos (a közeljövőben erőteljesebb) megújulásával,

a szakmai közösségünk közösségfejlesztése terén; továbbá az IKT eszközök használatának módszertani vonatkozásaiban is lépést kellett tartanunk az új kihívásokkal.

Következő vezetői ciklusomban a fenti elvek, módszerek követését tervezem.

A mesterprogramhoz köthető személyi és tárgyi feltételek

Tantestület

Egy 2013-as önértékelési folyamat részeként kollégánk, által elkészített belső felmérés alapján elmondható, hogy egy olyan tantestület dolgozik ebben a budapesti peremkerületben lévő általános iskolában, ahol családias légkör uralkodik, hiszen mindig akad egy segítő kéz, akihez fordulhatnak a bajban. Az itt dolgozó pedagógusok szeretik a munkájukat, jó kapcsolatot ápolnak a munkatársaikkal, szívesen ajánlanák az iskolát munkahelyként barátaiknak is. A vezetőség kikéri a beosztottak véleményét, és figyelembe is veszik a döntések meghozatalakor. A pedagógusok ismerik és értik az intézményi célokat, mindezek segítenek a harmonikus munkavégzésben. A Lickert típusú kérdőív eredményéből leszűrte megállapítás hitelét adja **a tantestület szerkezeti stabilitása, az alacsony fluktuációs szintje.**

A fenti, műhelymunkát erősítő állapot negatív következménye a mára kialakult **magas korfa**: a kollégák 57%-a az ötvenes éveiben jár, nagyobbik felük annak is a végén, 3 fő 60 feletti korú, 40 alatt járó fiatalok aránya 12 %. 2017- 19 közt várhatóan 5 fő; 2020-22 közt 8 fő lép ki a tantestületből 40 éves szolgálati idővel nyugdíjba, vagyis **a következő 5 tanévben a tantestület negyede cserélődik ki és változás történik a vezetés összetételében is. A fejlesztési program tervezésének kiemelten nehezen előrelátható, irányítható területe ez a fluktuáció. A vezetéstől gyors reagálást, adaptivitást vár el ez a helyzet, így akár a mesterprogram kiemelt tevékenységei közé is kerülhetne e terület hatékony, eredményes menedzselése.**

2018 - 2023 közti kilépők		Nyugdíj		
		szül. év.	40 év	rendes kor
1.	titkárság tanügyeket kezelő tagja		2018.06.15.	
2.	német szakos tanár	1960	2018.06.05	2025
3.	magyar szakos felsős igh.	1955	2019.01.30	2019
4.	fejlesztő mnkkvezető	1960	2019	2025
5.	tanító	1958	2019.10.30	2023
6.	magyar szakos tanár			
7.	matematika mnkkvezető	1958	2020.01.31	2023

matematika-
informatika

					szakpáros beléptetésének lehetősége
8.	alsós tanító igh.	1958	2020.04.10	2023	
9.	német szakos mnkkvez.	1958	2020.08.25	2023	
10.	tanító, drámapedagógia-rajz szakkal	1958	2020.10.03	2023	
11.	testnevelő mnkkvez	1959	2021	2024	
12.	tanító	1959	2021	2024	
13.	tanító	1960	2021.07.13	2025	
14.	tanító énektanár - zenei nevelés	1960	2021.09.06	2025	
15.	tanító	1956	<i>2015.07.23</i>	2021	Rendes nyugdíjjal
16.	tanító	1958	<i>2016.09.01</i>	2023	
17.	fejlesztő	1956	<i>2017.07.06</i>	2021	

A táblázatból látható, hogy a vezetői törzskar, munkaközösség-vezetők valamint a titkárság szerkezete változni fog, némettanárok lépnek ki, a jó gyakorlataink területein (rajz – ének) és a fejlesztőpedagógia területein is veszünk hasznos szakembereket.

Szakos ellátottság jelenleg nagyobb részben megfelelő, az iskolapszichológus legutóbbi kiesését szerencsére gyorsan tudtuk pótolni. A **technika** területén továbbra is **nyugdíjas kollégával** illetve tanítói áttanítással biztosított a szakosság. Hiányterületünk a **technika szakon, a félállásnyi iskolapszichológusi és rendszergazdai** területeken jelentkezik jelenleg is.

Mint minden évben az idén is megfogyatkozott a **továbbképzésre** kötelezett kollégák száma. Ennek egyik oka a tantestület már említett magas korfája, másik oka, hogy a kötelezettség korhatárát három évvel csökkentették januártól.

Az előzőleg **továbbképzési programban** tervezett, ingyenes POK képzésekbe kollégák nem kerültek be (ezek sokszor nem is fedik le az intézményi igényeket), az elektronikus naplóra átállás előkészületi képzései jelentettek továbbképzési lehetőséget a kollégák számára. A kollégákat nehéz volt rávenni arra, hogy az önköltséges szakmai módszertani képzéseken részt vegyenek.

A jövőre kialakuló intézményi költségvetési keretből remélhetőleg sikerül majd a kiemelten fontos területekre hozzájárulással kollégákat irányítani szaktárgyi módszertani képzésekre.

A finanszírozási nehézségek enyhítése érdekében élnünk kell törvényi szabályozás adta lehetőséggel: a továbbképzéseken 7 évente kötelezően megszerzendő kreditek 30%-a kiváltható belső hospitálással. Így a hospitálások belső, órarendhez és tantárgyfelosztáshoz igazított rendjének kialakítása, támogatása és az intézményi önértékelésbe és fejlesztési

tervébe rögzítése szintén a mesterprogram részévé válhat. (Van is szó róla a programban, írtad, csak nem ilyen összefüggésben.)

Természetesen a hospitálások tapasztalatainak rögzítése (létezik erre a kézikönyv által ajánlott jegyzőkönyv-jellegű formátum) a minőségbiztosítási anyag részévé válik.

Az intézményi tanfelügyeleti eljárásra, és jelen portfólió írására készülve ez év májusában „Az intézményi önértékelésre épülő vezetői önértékelés és intézményfejlesztési terv” című önköltséges tanfolyamon vettem részt.

A testületben 18 fő ped2 fokozatú, kiknek 44 %-a minősítési eljárással szerezte fokozatát, soraink közt tudunk

- 2 innovátori mesterprogrammal rendelkező felsős mentortanárt,
- 2 szakértői feladatokat ellátó alsó tagozatos mestertanárt,
- 1 korábbi pályaszakaszában vezetői tapasztalatokat szerzett felsős szaktanárt,
- 3 külső intézményektől partnerségükkel díjat elnyerő kollégát és
- 4 kerületrészi díjjal megtisztelt kollégát.

Fentiek miatt a következő, mesterprogramot érintő öt évben kiemelt figyelmet kell fordítani a személyi változások menedzselésére, egy olyan folyamatra, melyben a jelenlegi általános szakemberhiány miatt a mozgástér korlátozott, bizonytalan. A kieső szakemberek helyére érkezők remélhetően hasznos, de előre pontosan nem tervezhető új kompetenciái miatt az intézmény képzési kínálatát pontosan előre látni nehéz.

Ebben a helyzetben az alább megfogalmazott mesterprogram céljait szolgáló **humánerőforrás gazdálkodási stratégiánk** alapelvei a következők lesznek:

- Az **iskolavezetés** személyi változásaihoz belső emberek közül tervezek előléptetést.
- Az idegen nyelvi váltást a nyugdíjba vonuló német szakos kollégák kilépésekor **angol szakkal** is rendelkezők felvételével kell segítenem. A németes osztályok kivezetésére időleges megoldást kell találni.
- A nyugdíjba vonuló matematika szakos tanár pótlásakor az **informatika szakkpárral** rendelkező új kolléga felvételét kell szem előtt tartani az informatikai képzés erősítéséhez
- Az **énektanár** kiváltása azonos kompetenciájú tanító – szaktanárral létkérdéssé válik.

- A fejlesztőpedagógus pótlása hasonló kaliberű szakemberrel nem lesz kis feladat
- A fenti szempontok érvényesítését ideális lenne a többnyire a tapasztalattal rendelkező középkorosztályból, vagy ambiciózus pályakezdők közül választani.

Az intézményfejlesztés tervezett irányait tehát a következő ciklusban erősen meghatározza, hogy a fenti előre látható és váratlan humánerőforrás-változások, ezek pályáztatási sikeressége, a megjelenő új szaktanári kompetencia-szerkezet a vezetést mennyiben segíti vagy vezeti kényszerű koncepcióváltásra.

Tárgyi feltételek

Az elmúlt időszak fejlesztési irányai:

Az elmúlt tanévek felújítási és eszközbeszerzési történetét (bár visszatekintés) azért szedem ide sorba, hogy jelezzem, az első ciklusban igyekeztem az informatikai fejlesztési hátrányt csökkenteni, és a hiányterületeket taneszköz-ellátottságát (szertárfejlesztés) az erőforrások mértékében javítani.

Tanév	beszerzések – felújítások
2013-14	<ul style="list-style-type: none"> • tantermi bútorzat bővítése • bejáratok akadálymentesítés • helyiségek és közlekedők jelentős mértékű tisztasági festése közfoglalkoztatotti szakemberekkel • mobil interaktív tábla (informatika), magnók beszerzése, wifi elérhetőség kiépítése megkezdődik • tornaszerek (gerenda, ugrószekrény), elektronikus vívópástok bővítése, felújítása (jó gyakorlatok támogatása)
2014-15	<ul style="list-style-type: none"> • A kerítésfestés elindulása • Szülői szponzorációval tantermi bútorbeszerzések • Mellékhelyiségek felújítása • Tornaszertári (labdák, mezek) fejlesztés (jó gyakorlat támogatása) • A számítógépteremhez minimális perifériák vásárlása. Képviselői segítségével tableteket vásároltunk, wi-fi lefedettség bővült (informatika) • Az önkormányzati terembérlet-visszatérítésből ránk jutó arányos részből

	<p>újabb tableteket (informatika), nyomtatót, projektort és térképeket vásároltunk.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szertárak (fizika, kémia, biológia) minimális eszköz bővítése. • Sportudvarunk salakos felületeit, rézsűjeit önkormányzati keretből automatikus öntöző rendszerrel felújították.
2015-16	<ul style="list-style-type: none"> • Szülői támogatásból tantermi szekrények, székek érkeztek két hullámban, a kis számítógép terem kapott 3 számítógépet, „Lépéselőny” tanulmányi versenyre szponzori támogatást szereztünk. • Dekorációs anyagok vásárlása • A könyvtár Szirén adminisztrációs rendszerét működtettük.
2016-17	<ul style="list-style-type: none"> • 2 tanteremnyi szék beszerzése. • Újabb tabletek vásárlása képviselői keretből, a wifi-lefedettség további bővítése, a bevezetendő e-napló adminisztrációjához 4 db számítógép elhelyezése szertárakban és a tanáriban. (informatika) • A Magyar Vívó Szövetség és Rákosmente Önkormányzata összefogásával megadott 9 000 000 Ft-os intézményfejlesztési támogatás történt sportpadló felújításra. (jó gyakorlat támogatása) • A <u>tankerület</u> 800 000 Ft-os támogatásából egy régi elmaradást pótolhattunk, amit egyrészt a forráshiány, másrészt az ambiciózus szakember hiánya teremtett: fizikaszertárunk demonstrációs anyagának erőteljes felújítását (Elektrovaria készlet). • A <u>diákönkormányzat</u> a 35. születésnapjára öregdiák találkozó bevételéből megújította a hangosító berendezéseket erősítő és aktív hangfalak vásárlásával.

Feladatok

A kellő tárgyi feltételek megteremtése erősen függ a tankerülettől kapott költségvetési keret engedte mozgástértől, a szponzori felkutatás eredményességétől, de a **felhasználás célirányossága, hatékonysága** azonban a vezetés felelőssége.

A tanfelügyeleti látogatások értékelésében a magunk által is felismert tényrel szembesülünk: **IKT eszközparkunk** elavult és hiányos. E program írásának időszakában azonban a tankerület jelentős mértékű eszközfejlesztést hajtott végre.

Ennek köszönhetően a 45 asztali (K1-es és K2-es konfigurációs) géppel modernizálni tudjuk a felső tagozatos számítógépes termet és részben az alsósok termét is, illetve az előbbi termekből kikerülő, még használható gépekkel az emeleti idegen nyelvi termet szerelhetjük fel. A 2018. első negyedévében kapott tabletek pedig az eddig beszerzettekkel együtt egy-egy alsós és felsős tantermi foglalkoztatását szolgálhatja.

Az iskolaudvaron található **fajátszó eszközök közül** egyet felújítanak, a másikat, **a nagyobbakat bontják**, helyére újat kéne építtetnünk (esetleges bevételes rendezvény szervezésével (szülői bál) vagy szponzorációs forrásból).

Iskolánk a különféle **pályázati források felkutatásában** nem kellően hatékony (szakedző kollégánk jó szakmai munkájának, lobbijének köszönhető, MVSZ-től elnyert 7000 000 Ft-os sportcélú intézményfejlesztést leszámítva), a képviselői támogatások megszerzésében mutathatunk fel eredményt. **Ezen változtatnunk kell.**

Az általános terv összegzése a 4D kritériumrendszer mentén

1. Mint ahogy az előző fejezetekben felsorolt tevékenységekből kitűnik, a mesterprogram egy erősen külső (tanfelügyeleti és szülői) elvárásokra építő/épülő, tantestületi önértékeléssel támogatott intézményfejlesztő elképzelés, melynek 5 éves megvalósításának végére szervezeti életében erősödő, módszertani kultúrájában gazdagodó iskolát vizionál.

A vezetői törekvés igyekszik a **minősítés előtt álló kollégák számára olyan szakmai fejlődési területeket nyitni**, melyhez csatlakozva az intézményi érdekeket szolgálhatják, s egyben leendő portfóliójukat hivatkozható innovatív tevékenységgel támaszthatják alá. A **sajátos kompetenciáikat** hasznosítani akarók (lásd zenei fejlesztés, elsősegély bázisiskolai cím) előrehaladását is figyeli, értékeli, a képzési kínálatba **igyekszik integrálni**.

A terv számol azzal, hogy **a már mesterprogramot megkezdők** tevékenységét is segítenie kell.

Végül talán **magamról** is illenék itt ejteni szót. A portfólió eddig elvégzett továbbképzésekről szóló dokumentumrészéből is érezhető, hogy eddig is kész voltam a fejlődésre (szakvizsga, személyiségfejlesztéssel kapcsolatos illetve IKT kompetenciát fejlesztő képzések, mérési eredményeket és minőségbiztosítási - önértékelési elvárásokat értelmezni segítő stúdiumok). E pályázattal - mint ahogy ezt már az elején megfogalmaztam – eddigi munkámnak szeretnék irányt, lendületet adni a pályázattal járó kötelezettségvállalással. Már a feladatok jelenlegi átgondolása is a hozadékok közé tartozik. Magyartanárként is érintett, érdekelt vagyok a diákok hatékonyabb jegyzetkészítésének támogatásában, a

folyamat részese leszek. Így lesz ez a projektfoglalkozás szervezése, személyes megvalósítása terén is. Mint eddig, továbbra is számítok azokra az előre nem látható, továbbképzésekkel járó feladatokra, melyet életünk egyetlen állandó elemétől, a folyamatos szakmai, oktatáspolitikai váltások jelentenek majd.

2. A programban vállalt tevékenységeimmel vállalom, hogy az informatika tantárgy oktatásában gyakorlatorientáltabb, ECDL BASIC követelményekhez igazodó, kimeneti vizsgát megcélzó tanítási gyakorlatot ösztönzök, mesterprogramok célkitűzéseinek hasznosulását segítem, az eddigi gyakorlatot továbbfejlesztve szervezettebb, évfolyamokat felölelő projektek valósulását ösztönzöm a tagozatokon, segítem az innovatív kollégák törekvéseit (pl., zenei fejlesztő munka, elsősegély bázisintézmény).

3. Folyamatosan elemzem a változtatások eredményességét, akadályait, valamint az együttműködések (intézményi, munkaközösségi, szakmai partnerek) és visszajelzések (tankerületi, munkaközösségi, tanulói, szülői) révén szerzett tapasztalatokat beépítem a megvalósításra kerülő tevékenységekbe. A tanévenként megírt éves **beszámolóim**ban rendre szereplő „A vezetői program (*immáron mesterprogram*) időarányos megvalósulása” c. fejezetben továbbra is **vizsgálni fogom a tervezett innovációs lépések megvalósulását** is, a munkatervekben pedig jelezni fogom a szükséges, kollégák által is **javasolt korrekciókat** (*Lásd Részterv*).

A megszokott gyakorlattal és rendszerben építem tovább **az iskolai folyamatokat statisztikusan követő adatbázisunkat**, mely a későbbi elemzések adattáráként szolgálhat.

4. A mesterprogram általános terve, valamint részterve is mutatja, hogy a tevékenységemet nem öncélúan valósítom meg, hisz vezetői elképzeléseim kollégáim szakmai eredményességét igyekeznek **ösztönözni** úgy, hogy **együttgondolkodásra, tapasztalat-gyűjtésre és -megosztásra, korrekciós javaslatok megfogalmazására** készítsem őket.

A továbbképzési finanszírozási nehézségeinek oldásában is a törvény adta **belső hospitálási rendet** alkalmazom részmegoldásként.

A szervezeten belül ennek formális és informális módjaira is támaszkodni fogok.

Szerencsés, hogy a kerületben még az önkormányzati fenntartás idején megszűnt Pedagógiai Központ egykori egyik feladatkörét, **a szakmai napok** szervezését az idei tanévben újraéleszteni kívánják. Töreksem arra, hogy **jó gyakorlataink itt sorra bemutatásra kerüljenek** majd az elkövetkezendő időszakokban.

Természetesen továbbra is folytatjuk azt a törekvést, hogy honlapunk társult oldalaival a jó gyakorlatok eredményeinek hírvivője legyen a közösségi hálón, tovább gyarapodjanak a háttérmunkába bepillantást nyújtó kisfilmek, mint módszertani dokumentumok. Számos alkalommal találkoztunk azzal, hogy létéről más iskolák szakemberei is tudnak, külső szakmai látogatók forgatták oldalait.

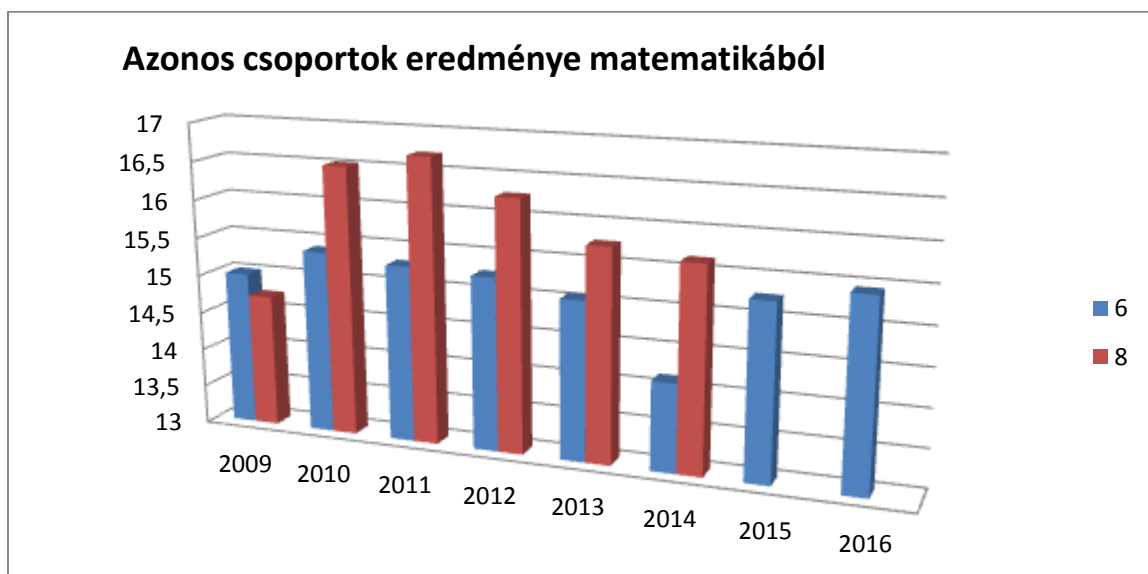
Mellélet

OKM mérési eredményeinek vizsgálata

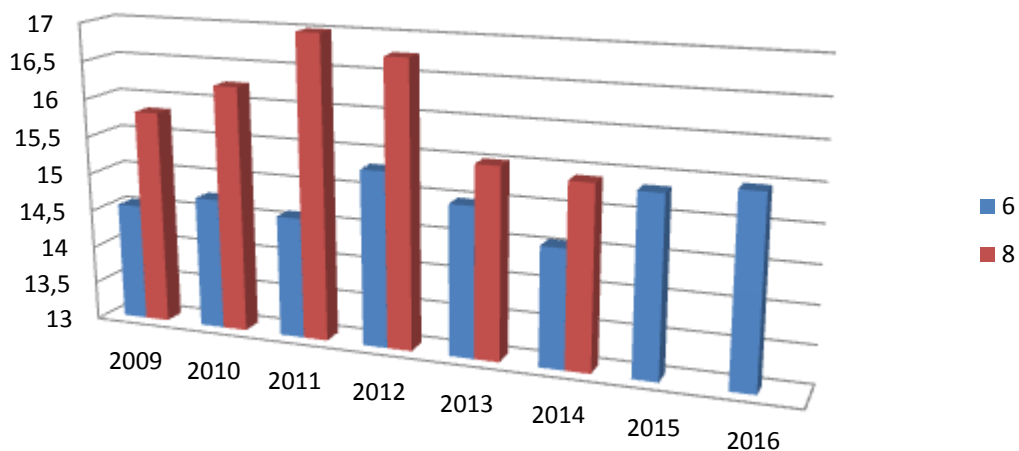
1. tábla

saját eredményeink CHS index tükrében	2013	2014	2015	2016
matematika 6	15,07	14,15	15,27	15,45
matematika 8	16,71	16,27	15,76	15,65
szövegértés 6	14,98	14,56	15,35	15,47
szövegértés8	17,06	16,76	15,51	15,4
Bp. nagy iskolák értékeihez viszonyítva				
matematika 6	15,57	15,42	15,55	15,49
matematika 8	16,84	16,63	16,74	16,51
szövegértés 6	15,78	15,46	15,56	15,74
szövegértés 8	16,2	16,09	16,24	16,3
CHS				
gyengébb				
megfelelő				
jobb				

2. tábla

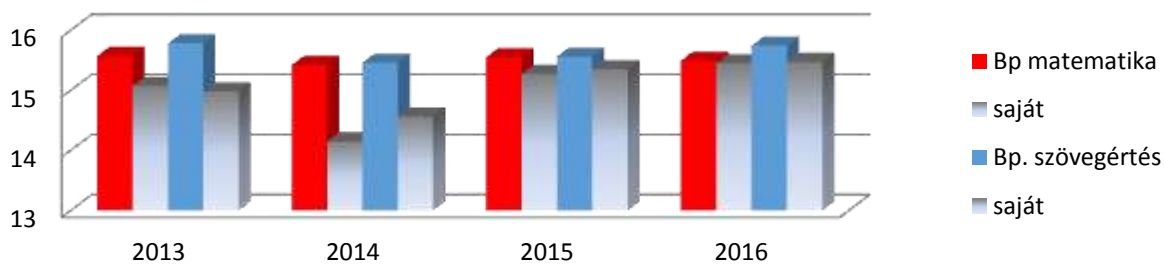


Azonos csoportok eredménye szövegértésből

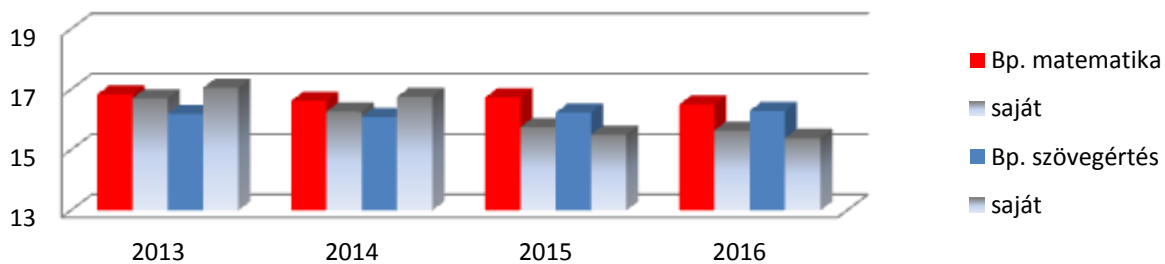


3. tábla

A 6. évfolyamosok eredményei a budapesti hasonló méretű iskolákéhoz képest

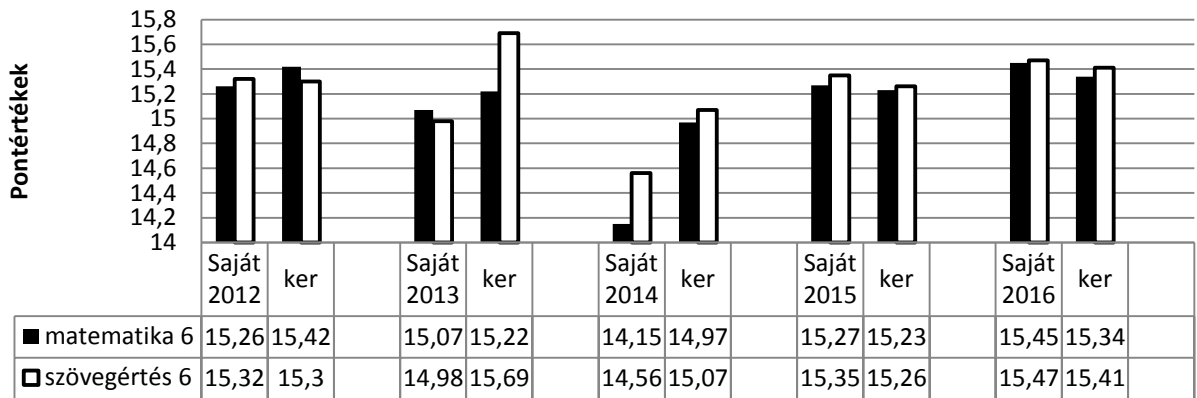


A 8. évfolyamosok eredményei a budapesti hasonló méretű iskolákéhoz képest

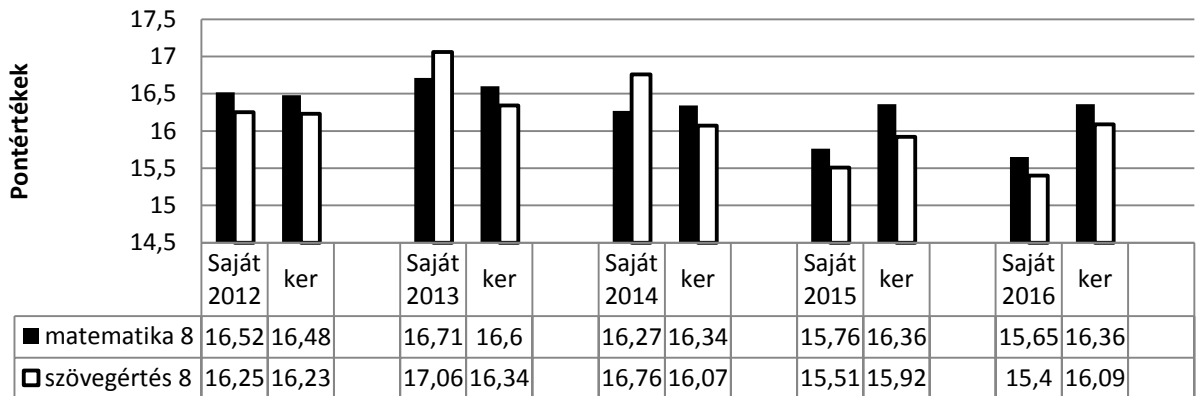


4. tábla

A 6. évfolyamosaink összehasonlító eredménye 2012 - 2016

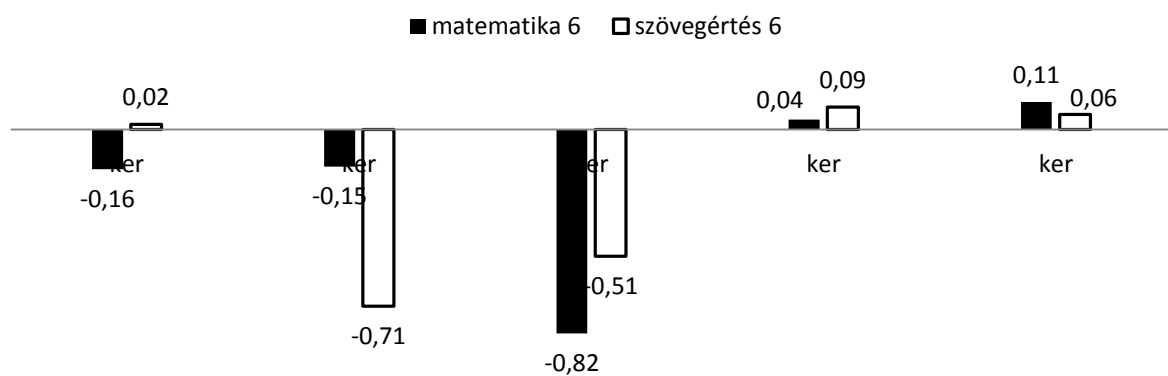


A 8. évfolyamosaink összehasonlító eredménye 2012-2016



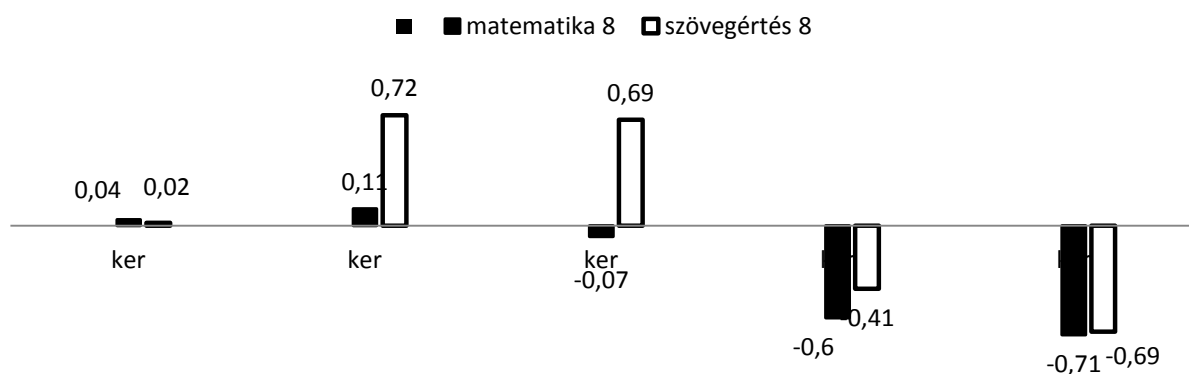
5. tábla

A 6. évfolyam elmaradási mutatói 2012- 2016



6. tábla

A 8. évfolyam elmaradási mutatói 2012 - 2016



Év végi átlageredmények 8. évfolyamon	2012	2013	2014	2015	2016
a	3	3,26	3,8	3,5	3,2
b	3,45	3,57	3,4	3,2	3,17
c	3,5	2,94	3,9	3,3	2,58
matematika átlag	3,32	3,26	3,71	3,33	2,98
anyanyelvi átlag	3,70	3,60	3,60	3,57	3,37
a	3,7	3,4	3,6	4,1	3,1
b	3,3	4	3,3	3,6	3,8
c	4,1	3,4	3,9	3	3,2

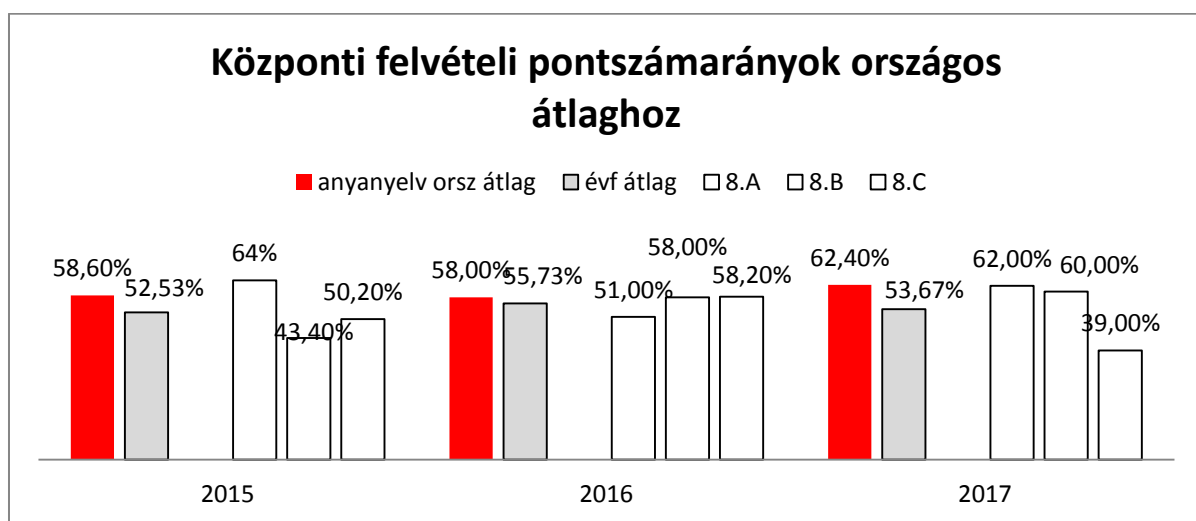
Év végi átlageredmények közismereti tárgyakban 8. évfolyamon	2012	2013	2014	2015	2016
a	3,58	3,58	3,8	4,0	3,3
b	3,51	3,97	3,7	3,6	4,0
c	3,95	3,41	4,0	3,3	3,3
közismereti tantárgyi átlag	3,68	3,65	3,82	3,66	3,55
szorgalmi megítélés	3,65	3,73	3,88	3,87	3,56
a	3,6	3,53	3,8	4,1	3,53
b	3,55	4,2	3,7	3,9	3,89

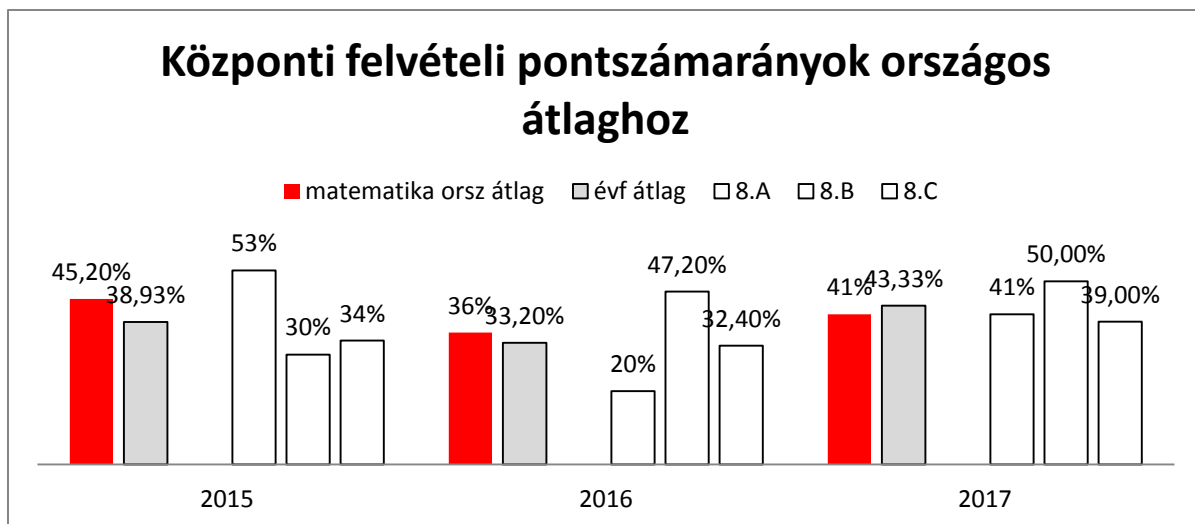
c	3,81	3,47	4,1	3,6	3,26
---	------	------	-----	-----	------

Központi írásbeli eredményei

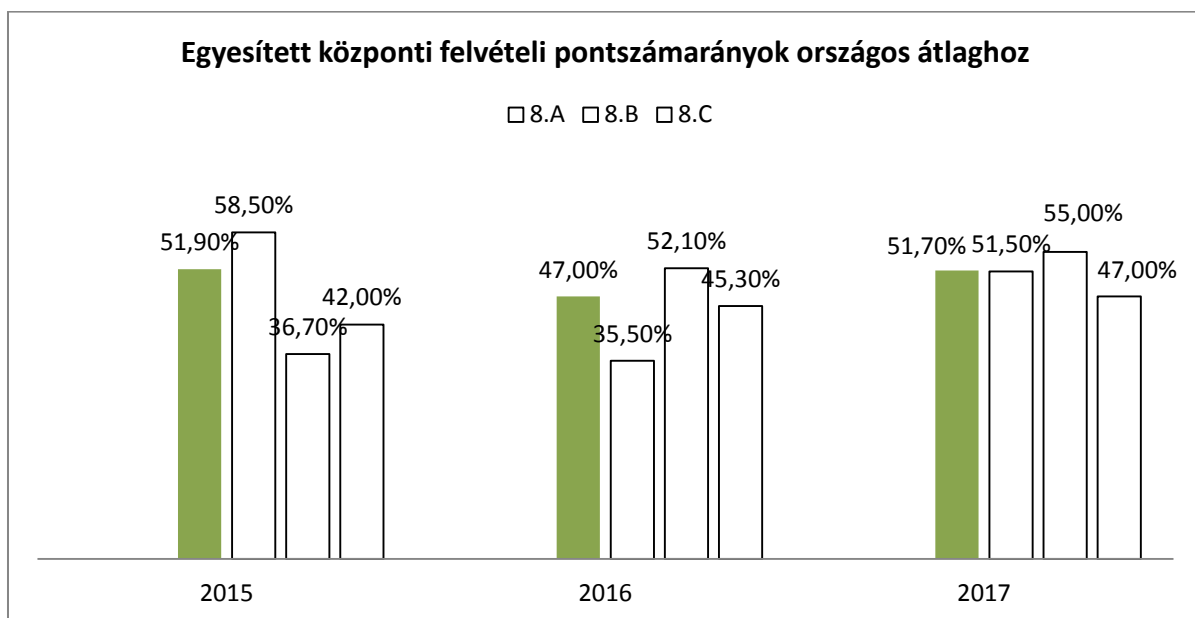
7. tábla

országos s átlag (OH adat)	SNI-sek száma			Magyar nyelv teljesítmény %			Matematika teljesítmény %			Összesített átlag		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
	5	6	7	58,60 %	58,00 %	62,40 %	45,20 %	36%	41%	51,90 %	47,00 %	51,70 %
8.A	2	1	4	64%	51,00 %	62,00 %	53%	20%	41%	58,50 %	35,50 %	51,50 %
8.B	6	1	0	43,40 %	58,00 %	60,00 %	30%	47,20 %	50,00 %	36,70 %	52,10 %	55,00 %
8.C	6	0	7	50,20 %	58,20 %	55,00 %	34%	32,40 %	39,00 %	42,00 %	45,30 %	47,00 %





8. tábla



Továbbképzési tábla

Beiskolázásra kerülő		Továbbképzésre ajánlott és megvalósult terület	Ciklus vége	Előnyben kell részesíteni a 277/1997.(XII.22.) Kr. 6. § (3) alapján.
neve – még hiányzó óra	munkaköre			
– 60	ének –rajz tanár	művészeti nevelés módszertan - etika	2022	
– 60	angol-magyar tanár	idegen nyelvi módszertan - etika	2019	Előnyben részesítendő
– 90	testnevelő tanár	testnevelés módszertan	2019	Előnyben részesítendő
– 120	tanító	szaktárgyi módszertan	2021	GYED
–	angol – történelem	idegen nyelvi módszertan	2018	

Beiskolázásra kerülő		Továbbképzésre ajánlott és megvalósult terület	Ciklus vége	Előnyben kell részesíteni a 277/1997.(XII.22.) Kr. 6. § (3) alapján.
neve – még hiányzó óra	munkaköre			
30	tanár			
- 120	tanító	művészeti nevelés módszertan	2018	Előnyben részesítendő
- 90	tanító	szaktárgyi módszertan	2018	Előnyben részesítendő
- 120	tanító	szaktárgyi módszertan	2021	szakértő
-120	biológia-kémia tanárnő	GYES	2019	Előnyben részesítendő
- 120	tanító	szaktárgyi módszertan	2020	Előnyben részesítendő
- 120	magyar szakos tanárnő	szaktárgyi módszertan KRÉTA	2021	mesterpedagógus
- 120	földrajz – történelem tanár	KRÉTA szaktárgyi módszertan	2019-től tervezhető	
- 120	tanító	szaktárgyi módszertan	2018	Előnyben részesítendő
	fejlesztő pedagógus	fejlesztőpedagógia	2022	

2017. november 20.



Raffay Gábor intézményvezető