

Pályázat

az

Emberi Erőforrások Minisztere

által

a Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992.évi XXXIII. törvény 20/A. § alapján
meghirdetett

Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium

Intézményvezető

(magasabb vezető)

beosztás ellátására.



Készítette: Kosikné Kettős Marianna

Szentendre, 2017.március 28.

Tartalomjegyzék

| | |
|---|-----------|
| 1. PÁLYÁZATI NYILATKOZAT | 4 |
| 2. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ..... | 5 |
| 3. BEVEZETŐ GONDOLATOK | 7 |
| 4. HELYZETELEMZÉS | 8 |
| 4.1. Az intézmény helye, története | 8 |
| 4.2. Tanulóink..... | 9 |
| 4.3. Humán erőforrás..... | 9 |
| 4.4. Technikai személyzet | 10 |
| 4.5. Infrastruktúra | 10 |
| 4.6. Az iskola külső kapcsolatrendszere..... | 10 |
| 4.7. A nevelő-oktató munka bemutatása | 11 |
| 4.8. Pedagógiai ellenőrzés és értékelés | 12 |
| 4.9. A kompetenciamérés eredményei | 12 |
| 4.10. A tanórán kívüli tevékenységeink bemutatása | 13 |
| 4.11. Versenyeredmények | 14 |
| 4.12. Az iskolai hagyományok rendszere..... | 15 |
| 4.13. Gazdálkodási helyzet..... | 15 |
| 5. AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSÉRE VONATKOZÓ PROGRAM | 16 |
| 5.1 Vezetői hitvallásom..... | 16 |
| 5.1.1. <i>Milyen gimnáziumról álmodok?</i> | 17 |
| 5.1.2. <i>Hosszú távú célok</i> | 17 |
| 5.1.3. <i>Középtávú célok</i> | 18 |
| 5.1.4. <i>Rövid távú célok</i> | 18 |
| 5.2 Szervezeti kultúra fejlesztése | 18 |
| 6. SZAKMAI HELYZETELEMZÉSRE ÉPÜLŐ FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK..... | 22 |
| 6.1. Humánerőforrás-menedzsment | 22 |
| 6.2. Innovatív iskola kialakítása | 23 |
| 6.2.1. <i>Fejlesztő javaslataim a TanDem tagozatra vonatkozóan:</i> | 23 |
| 6.3. Pedagógiai munka | 31 |
| 6.4. Fejlesztő tevékenység a tanulóközpontúság jegyében | 33 |
| 6.5. Gyermekek- és ifjúságvédelem..... | 35 |
| 6.6. Belső és külső kommunikáció fejlesztésére tett javaslatok..... | 35 |
| 6.7. Minőségfejlesztési munka | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 6.8. Diákönkormányzat kiemelt szerepe | 41 |
| 6.9. Egészségmegőrzés, csapatépítés önmagunkért és a kiégés ellen | 41 |
| 6.10. Technikai dolgozók | 42 |
| 6.11. Technikai erőforrások fejlesztése | 42 |
| 7. ZÁRÓGONDOLATOK..... | 43 |
| 8. MELLÉKLETEK | 44 |

1. PÁLYÁZATI NYILATKOZAT

Alulírott **Kosikné Kettős Marianna** pályázatot nyújtok be az Emberi Erőforrások Minisztere által kiírt, a www.kozigallas.hu honlapján 2017. február 28-án megjelent KLIK/134/379-3/2017 azonosító számú pályázati felhívás alapján a Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium intézményvezetői (magasabb vezető) állásra.

A következő nyilatkozatokat mellékelem:

1. **Nyilatkozom** arról, hogy a 2011. évi CXC. törvényben a magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek, és ennek igazolásait mellékelem.
2. **Nyilatkozom** arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom, az eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához, és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.
3. **Nyilatkozom** arról, hogy hozzájárulok ahhoz, hogy a pályázati anyagban foglalt személyes adataimat a pályázati eljárással összefüggésben kezelhessék.

A pályázat részeként mellékelem a következő iratokat, igazolásokat:

- az álláshely betöltéséhez szükséges végzettség, szakképzettség, szakvizsga meglétét igazoló okmányok másolata
- hatósági bizonyítványt a büntetlen előélet igazolására, valamint annak igazolására, hogy nem állok olyan foglalkozástól való eltiltás hatálya alatt, amely a közalkalmazotti jogviszony létesítését nem teszi lehetővé
- az intézmény vezetésére vonatkozó program, amely tartalmazza a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket
- szakmai önéletrajz
- szakmai gyakorlatot igazoló dokumentum
- pályázati nyilatkozat

Szentendre, 2017. március 28.

Kosikné Kettős Marianna
pályázó

2. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

KOSIKNÉ KETTŐS MARIANNA

PROFIL

18 éves nyelvtanári tapasztalattal, erős vezetői ambíciókkal, kirobbanó energiákkal, kiváló kommunikátor, aktív közösségépítő. Minőségi kapcsolatműködtető tanítványok, kollégák és szülők között, kiemelkedő szervezőkészséggel, erős hivatástudattal.

SZAKMAI TAPASZTALAT

Angol nyelvtanár Móricz Zsigmond Gimnázium, Szentendre 2001-

- 9.-13. évfolyamon tanuló gimnazisták angol oktatása a helyi szakmai munkaközösségek irányelvei és a Nemzeti Alaptanterv alapján
- Felkészítés középfokú és felsőfokú nyelvvizsgára, angol nyelvi OKTV-re, közép és emelt szintű érettségire, versenyekre
- Aktív részvétel az angol és az osztályfőnöki munkaközösség életében
- Osztályfőnöki tevékenység három osztálynál
- Nyelvi Osztályok Találkozásjának szervezője
- Tantestületi kirándulás szervezése
- Emelt szintű érettségi vizsgabizottságban vizsgáztató tanár
- Mentortanári feladatok-egyetemi hallgatók gyakorlatának szakvezetése
- Eredmények: Évente 25-30 tanítványom szerzi meg az emelt szintű érettségét
- Diákcsapatommal 2006-ban a BBC Prime és British Council Teamtalk Chatangoljunk versenyén országos első helyezést értünk el

Angol nyelvtanár English Center Nyelviskola Bt., Szentendre 1999-2001

- 20 órás nyelvtanfolyamok vezetése
- Sikeres pályázatírás a helyi munkanélküliek nyelvi továbbképzésére
- Felkészítés írásbeli és szóbeli nyelvvizsgára, alap-, közép- és felsőfokú szinten

Napközis tanár Móricz Zsigmond Általános Iskola, Leányfalu 1999

- Alsó tagozatos diákok felügyelete, tanulás módszertani segítségnyújtás
- Játékos angol nyelvi órák megtartása
- Egyéni, differenciált korrepetálás a házi feladatok elkészítése során

VÉGZETTSÉGEK

| | |
|--|-----------|
| Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest | 2016-2017 |
| szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető | |
| Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest | 2008-2010 |
| szakvizsgázott pedagógus- szakértői feladatok | |
| Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Pécs | 2001-2005 |
| angol nyelv és irodalom szakos bölcsész és középiskolai tanár | |
| Vitéz János Tanítóképző Főiskola, Esztergom | 1995-1999 |
| tanító (angol műveltségi terület) | |
| Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, Salgótarján | 1994-1995 |
| idegenvezető és hostess | |
| Balassi Bálint Gimnázium, Balassagyarmat | 1990-1994 |
| érettségi | |

SZAKMAI TOVÁBBKÉPZÉSEK

- **Felkészítés érettségi vizsgaelnöki feladatok ellátására**, Oktatási Hivatal, Budapest, 2014
- **Elméleti, Nyelvi és Módszertani Ismeretek az Európai Unió Tartalmak és Szaknyelv Angol Nyelvű Oktatásához**, Tempus Közalapítvány, Budapest, 2011
- **Culture, Language & Methodology in ELT Institute for Applied Language Studies University of Edinburgh**, 2010
- **A differenciált tanulás szervezés lehetőségei és módszerei**, Oktatási, Kiadói és Kereskedelmi Zrt., Budapest, 2010
- **Halmazottan hátrányos helyzetű tanulók pedagógiai segítése**, Oktatási, Kiadói és Kereskedelmi Zrt., Budapest, 2010

SZÁMÍTÁSTECHNIKAI ISMERETEK

Felhasználói szintű ismeretek:

- MS Office
- Internet, e-mail

EGYÉB

B kategóriás jogosítvány

PEDAGÓGUS MINŐSÍTÉS FOKOZATA

- Pedagógus II., 2016

3. BEVEZETŐ GONDOLATOK

„Bened égnie kell annak, amit lángra akarsz lobbantani másokban.”

/Szent Ágoston/

Napjainkban gyakran hallunk a modern iskola fogalmáról, az innovatív pedagógusokról és arról, hogy a megváltozott és felgyorsult világban elengedhetetlen fontosságú, az oktatás megreformálása. Az intézményrendszer viszont nem képes lekövetni az állandó változásokat. Mire a pedagógusképzést megváltoztatjuk, és az iskolákat modernizáljuk, addigra már egy újabb generáció nő fel, egy újabb technológiai megújulás megy végbe. Éppen ezért azt vallom, hogy a pedagógusé a kulcsszerep. Az iskola épülete lehet romos, lehet modern, a tanterem akár régimódi, akár projektoros, a pedagógus az, aki gyermekszeretetével, a szakmai tudás birtokosaként, kreatív ötleteivel végre tudja hajtani azt az oktatási reformot, melynek eredményeképpen a tanuló boldog és kiegyensúlyozott lesz.

Ezen a gondolaton keresztül szeretném jellemezni az „áломiskolát”, mely megvalósítására törekszem. Helyezzük előtérbe a kreativitást, frissítsünk a módszertani repertoárunkon. A mai tudás már réges-régen maga mögött tudja a régi oktatási rendszert. A pedagógusé a főszerep, ő irányít, befolyásol, motivál, és végül felemel. Fő célunk a tanulók minél szélesebb körű kibontakoztatása legyen. Merjünk osztálytermi padokat úgy rendezni, hogy a tanulók gyakorolhassák a vitakultúra minden elemét. Merjünk a tankönyvi anyagból szelektálva tanítani, miközben saját tanári kompetenciáinkkal újragondoljuk az adott tananyagot. Ha már e modern korban lehetőségünk van virtuálisan a világ másik pontjára repülni másodpercek alatt, merjük használni a technikai vívmányokat a tananyag elmélyítésére. A frontális munkaforma kötöttségeit átlépve, mozaikszerű oktatáson keresztül, vagy akár csoportmunkában fedezze fel maga a tanuló az új nyelvtani szabályt. A házi feladat hanyagolása nem feltétlenül a tanuló negatív hozzáállását jelenti. Lehet, hogy speciális segítségre lenne szüksége, amit nem kap meg napi szinten. Tegyük lehetővé, hogy választhasson könnyebb és nehezebb feladat között. A minden napos testneveléssel a tanuló sok betegséget előz meg, nem véletlen a szakemberek javaslata alapján történő bevezetése. Előnyét úgy élvezhetjük, ha esetenként lehetőséget adunk az iskolaudvaron megtartott kötetlenebb játékorának.

Amennyiben áttekintjük e listát, rájövünk, hogy nagyon kevés változtatással, inkább más szemlélettel olyan iskolát alakíthatunk ki, amelyről elmondhatjuk: ezt mi értük el, ezt mi csináltuk. Ennek a szemléletmódnak vagyok én a híve, és aki közelebből ismer –

akár pedagógus, akár diák – az tudja, hogy ezeket a módszereket pedagógusi pályám kezdetétől, 1999 óta alkalmazom. Tevékenységem sikerének bizonyítéka nem csupán számokban mérhető (B2-es, C1-es nyelvvizsgák száma, országos versenyekre való felkészítés, jeles közép- és emelt szintű érettségik száma stb.). A diákoktól és szülőktől érkező rengeteg köszönetnyilvánítás, – levél vagy személyes találkozások formájában – szintén megerősít pedagógusi hitvallásom követésében.

A bevezető gondolatokban álomiskoláról felsorolt jellemzők, nem csupán egy idealizált elgondolás alkotó elemei. Pedagógustársaim bizalmát szeretném kérni ahhoz, hogy rátermettségemet intézményvezetőként is bebizonyíthassam, s a hagyományok tiszteletben tartása mellett, az újszerűség szellemében tudjuk közösen, együtt gondolkodva a pályázatomban megfogalmazott fejlesztési javaslatokat a Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnáziumban megvalósítani.

4. HELYZETELEMZÉS

4.1. Az intézmény helye, története

A Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium (2000 Szentendre Kálvária út 16.) középfokú köznevelési intézmény, négy és öt évfolyamon folyik a gimnáziumi képzés.

1955 óta működik gimnáziumunk. Állami Általános Gimnázium néven kezdte meg működését, később 1960-tól vette fel Móricz Zsigmond nevét. A rendszerváltást követően továbbra is négyosztályos gimnáziumként funkcionált, Pest megyének második legnagyobb oktatási intézményeként. A gimnázium épülete a belvárostól ugyan távolabb, mégis nagyon kedvező helyen fekszik. Megközelítése egyszerű, hatalmas ősfás parkot tudhat magáénak.

Az 1990-es években a négyosztályos képzés keretén belül reál, humán és nyelvi tagozatos osztályokban lehetőség nyílt az emelt szintű képzésre. A reál tagozaton belül ekkor már törekedett a gimnázium a változatos képzési lehetőségek felkínálására, így a reál tagozaton belül a tanulók választhattak biológia-kémia, műszaki vagy éppen informatika képzést. A humán tagozat közgazdasági és magyar-történelem csoportot foglalt magába. A nyelvi tagozaton magas színvonalú angol és német nyelvoktatás folyt.¹

Az ezredfordulót követően, gimnáziumunk igyekszik a fejlődés útján haladni. Az iskola elnyerte az Ökoiskola címet, Kiváló Érettségizető Vizsgaközpont lettünk, egy európai uniós pályázat keretében megépült az Öveges Labor. Képzési szerkezetünkkel

¹ Jubileumi Évkönyv 1955-2005, Móricz Zsigmond Gimnázium Szentendre

célunk a környező iskolák nyolcadikos tanulóinak lehetőséget biztosítani a tagozatválasztásra. Jelenleg öt évfolyamos nyelvi tagozatra, vagy négy évfolyamos reál, humán, idegen nyelvi (angol, német) és általános gimnáziumi képzésre biztosítunk felvételi lehetőséget.

4.2. Tanulóink

Az iskola tanulóinak jelenlegi létszáma 513 fő, ebből 283 leány. A 2016/17-es tanévben 17 osztállyal működünk, az osztálylétszámok nagysága átlagosan 30 fő.

A változatos tagozati kínálat nagy vonzerő a beiratkozó nyolcadik osztályosok számára. Büszkén mondhatjuk, hogy gyakran a szentendrei és a környező településen élő családok generációit nevelte már ki a gimnázium.

Tanulóink közül 24 fő rendelkezik szakértői bizottságok által kiállított szakvéleménnyel. Ezek közül 21 diák küzd tanulási nehézséggel (BTMN), 3 fő sajátos nevelési igényű (SNI), aki integrált nevelésben részesül.

4.3. Humán erőforrás

Jelenleg 42 pedagógus munkakört betöltő alkalmazottal dolgozunk. Gimnáziumunk tantestületének egy részét, egy stabil, állandó pedagóguscsoport alkotja. A következő időszakban azonban egy kisebb mértékű változás következik majd be, elsősorban a nyugdíjazások miatt. A tantestület viszonylag nagy része (14 fő) 40-49 év közötti, több éve intézményünk pedagógusai. Az utóbbi években érkező fiatalabb pedagógusok (7 fő) jelenléte és a tantestület jelenleg még aktív idősebb szakember gárdája (21 fő), szépen kiegészítik egymást. A pedagógus fokozatok tekintetében 2 kolléga Gyakornok, 27 pedagógus Ped.I. kategóriába tartozik, 7 fő Ped II.-be és 6 kolléga Mesterpedagógus.

A nem pedagógus munkakörben dolgozók száma 19, mely körbe iskolatitkárok, könyvtáros, rendszergazda, laboráns, ügyintézők, takarítók, műszaki dolgozók tartoznak.

A pedagógusok átlagos óraszámja 24 óra. A kollégák a tanórák megtartásán túl többféle versenyre készítenek fel, osztályközösséget építő programokat szerveznek, vagy akár iskolai rendezvények lebonyolításáért vállalnak felelősséget. Problémát jelent a rajz tantárgy tanításához szükséges hiányzó álláshely. Pozitívumként könyvelhető el, hogy sikerült iskolapszichológusi munkakört betölteni, az ő feladatellátása szintén nagyban segíti, támogatja az iskolában folyó nevelői munkát.

4.4. Technikai személyzet

A gazdasági irodában dolgozó ügyintézők, a gondnok, a karbantartók, a takarítók munkája nélkül nem működne az oktatási és nevelői munka zavartalanul az iskolában. Aktív jelenlétükkel és segítőkészségükkel nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy az iskolában töltött idő tisztaságban, biztonságban teljék és a különféle tevékenységek gördülékenyen történjenek.

4.5. Infrastruktúra

A gimnázium infrastruktúráját tekintve kettősség jellemzi. Egyrészt pozitív abban a tekintetben, hogy a mindennapi oktató munka gyakorlatilag zavartalan. A természettudományos tárgyak oktatásának hatékonyságát segíti az Öveges-labor. A mindennapos testnevelés kivitelezése nem ütközik akadályba, hiszen hatalmas tornatermünk, jó idő esetén pedig a hátsó udvar bő teret kínál, az amúgy magas létszámú csoportok számára. Kisebb fejlesztések keretén belül kialakításra került az 50 méteres futópálya és a távolugró gödör, így már helyben tudjuk lebonyolítani a testnevelés érettségit közép- és emelt szinten egyaránt.

A szülők anyagi segítségével több tanteremben sikerült lecserélni a régi táblákat és világítótesteket.

Az IKT-eszközpark elavultsága, a mosdóhelyiségek állandó problémái jelentik a legnagyobb nehézséget jelenleg. Az egyik tanterem számítógépeivel 2002-ben kezdtük el az informatikaoktatást. Később 2010-ben lehetőség nyílt 16 újabb gép beszerzésére, de állapotuk mára már nem teszi lehetővé a zavartalan oktatást. Éppen ezért a fenntartón keresztül érkező jövőbeni segítség rendkívül időszerűvé vált.

Az iskola épületének elhelyezkedése kedvező, a tantermek világosak, udvarunk hatalmas, tág teret biztosít iskolai rendezvények megtartására.

4.6. Az iskola külső kapcsolatrendszere

A jogszabályokban előírtak betartása és az intézmény törvényes működése érdekében folyamatos kapcsolatban állunk²:

- a fenntartóval
- az Intézményi Tanáccsal
- a kormányhivatallal
- az Oktatási Hivatallal

² Pedagógiai Program 2015

- a helyi önkormányzattal
- a pedagógiai szakszolgálatokkal
- a gyermekjóléti szolgálatokkal
- az egészségügyi szolgáltatókkal
- a pénzügyi- gazdasági tevékenység ellátásához nélkülözhetetlen szervezetekkel
- a jogszabályok alapján egyéb hatóságokkal

Az iskola több civil szervezettel áll kapcsolatban.

4.7. A nevelő-oktató munka bemutatása

A gimnáziumunkban folyó pedagógiai tevékenységeink főbb alapelvei, a Pedagógiai Programunk alapján³:

- A pedagógusnak vezető szerepe van a tanulói aktivitás kibontakoztatásában
- A tanulók saját tapasztalataik megszerzésével váljanak a pedagógiai folyamatok részeseivé
- Határozott követelményrendszer mentén történő tagozati képzés

A nevelő-oktató munkánk feladatai és céljai a Pedagógiai Program szerint:

- Pozitív belső légkör és tartalmas együttműködés kialakítása a tanulók között és a tanár-diák kapcsolatban
- A kétszintű érettségi vizsgára és a felsőfokú tanulmányokra való minél színvonalasabb szakmai felkészítés
- Az anyanyelvi és idegen nyelvi kommunikációs kulcskompetenciák fejlesztése
- Az egészséges és kulturált életvitel igényének, a környezettudatos gondolkodásmódnak kialakítása
- Nyitott fiatalok kibocsátása, akik képesek önálló alkotás, érték létrehozására, kreatív gondolkodásmódra

Az iskola vonzáskörzetéből érkező tanulók különböző érdeklődésűek, eltérő szociális háttér és motiváltság jellemzi őket. A változatos tagozati kínálattal a különféle érdeklődés kielégítésére törekszünk. A szociális hátrányok enyhítését az esélyegyenlőség megteremtésével igyekszünk elérni.

³ Pedagógiai Program 2015

Képzési szerkezet

A gimnázium képzési szerkezetének kialakításánál a különböző továbbtanulási irányokat vettük alapul. A négy évfolyamos képzésre jelentkezők az alábbi tagozataink és azokon belül csoportjaink közül választhatnak:

1. Reál tagozat: Műszaki-Informatika és Biológia-Kémia csoport
2. Humán tagozat: Magyar-Történelem és Média-Kommunikáció csoport
3. Idegen nyelvi tagozat: Angol és Német tagozat
4. Általános tagozat

Az öt évfolyamos képzésen, a kilencedik évfolyamon nyelvi előkészítést végzünk, ezt követően a helyi tanterv követelményei szerint folytatódik az oktatás egészen a 13. évfolyam befejezéséig.

A gimnázium célja a jövő év elejétől bevezetni az úgynevezett TanDem tagozatot, amely kerettantervi követelmények betartásán túl, oktatási módszereit tekintve igyekszik a 21. század elvárásainak megfelelni. Nagy hangsúlyt fektetnénk a gondolkodásfejlesztésre, a szociális és digitális kompetenciák, valamint az érzelmi intelligencia fejlesztésére. Erősítenénk a felelősségvállalást és támogatnánk a teljesítményközpontúságot.

4.8. Pedagógiai ellenőrzés és értékelés

A pedagógusok munkájának minőségét a pedagógus életpálya-modell kritériumrendszere alapján ellenőrzik és értékelik. A folyamatok résztvevőiként a pedagógusok objektív értékelést, ezzel együtt visszajelzést kapnak tevékenységük minőségéről. Intézményünkben jelentős a mesterpedagógusok száma (6 fő), de folyamatosan bővül a Pedagógus II. fokozatba lépők sora is (jelenleg 5 fő). Az előző tanév során két sikeres gyakornoki vizsga született.

Az intézményi önértékelés elvégzésére, kialakításra került az intézményi munkacsoport, amely elkészítette gimnáziumunk önértékelési szabályzatát. Célként foglalmazódott meg a pedagógusok 40%-ának önértékelése, de mivel az önértékelési útmutatók, illetve az erre vonatkozó jogszabályok is módosításra kerültek, ennek megvalósítására valószínűleg a jövőben lesz lehetőség.

4.9. A kompetenciamérés eredményei

A kompetenciamérés során a szövegértést és a matematikai műveltséget vizsgálják. A különböző típusú szövegek megértése és a változatos matematikai problémákra való reagálás, egyformán fontos az iskolai tanulás eredményességének vizsgálatakor. A

szövegértés mérésénél nem csupán azt mérik mennyire olvas jól egy tanuló, hanem annak a képességét, hogy hogyan tudnak lényeges információkat megtalálni és mennyire képesek értelmezni a szövegek összefüggéseit. Éppen ezért a teszt tartalmaz magyarázó, elbeszélő és dokumentum szövegeket, amelyekhez változatos szöveg feldolgozási műveleteket rendel. Ez a komplex mérés nem egyszerűen az olvasás minőségére korlátozódik, sokkal inkább hangsúlyozza az iskolában megszerzett tudás mindennapi életben történő alkalmazásának képességét.

A matematikai műveltség vizsgálatánál is többféle feladat megoldási tevékenység kerül előtérbe. A tanulók matematikai ismereteit, jártasságait, képességeit és készségeit használják a napi cselekvések során is. Ezen okok miatt a mérés középpontjában a valóságos életből vett helyzetek megoldásának eredményessége áll. A kérdés az, hogy a tanulók mennyire és hogyan tudják alkalmazni a tanórán és a tanórán kívül megszerzett tudásukat.

Gimnáziumunk az országos átlagérték felett teljesít, melyet az alábbi 2016-os kompetenciamérésről készült táblázat is mutat, ezért intézkedési terv kidolgozására nincs szükség.⁴

Átlageredmények

| Mérési terület | Évfolyam | Képzési forma | Átlageredmény (megbízhatósági tartomány) | | | | | |
|----------------|----------|---------------|--|---------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|
| | | | A telephelyen | Országos | Az első viszonyítási csoport | | A második viszonyítási csoport | |
| | | | | | Neve | Eredménye | Neve | Eredménye |
| Matematika | 10. | 4 évf. gimn. | 1778 (1738;1812) | 1641 (1640;1642) | 4 évf. gimn. | 1733 (1732;1735) | Nagy 4 évf. gimn. | 1767 (1765;1770) |
| Szövegértés | 10. | 4 évf. gimn. | 1753 (1720;1782) | 1610 (1609;1611) | 4 évf. gimn. | 1716 (1714;1718) | Nagy 4 évf. gimn. | 1747 (1745;1748) |



A telephely eredményénél szignifikánsan alacsonyabb az adott érték



A telephely eredménye nem különbözik szignifikánsan az adott értéktől



A telephely eredményénél szignifikánsan magasabb az adott érték

4.10. A tanórán kívüli tevékenységeink bemutatása

Iskolai Sportkör (ISK) keretén belül biztosítjuk a tanórán kívüli sporttevékenységet. A diákoknak lehetőségük van a különféle sportok közül azt kiválasztani, amelyik tetszésüknek leginkább megfelel.

A tanév során a tanulók részt vehetnek olyan előadásokon, amelyek témái az ő korosztályukat célozzák meg, és aktuális kérdésekre adnak választ.

⁴ Kompetencia mérés, Telephelyi jelentés 2016.

file:///C:/Users/PC/Downloads/TelephelyiOsszefoglalo_032555_1_OKM2016%20(5).pdf

Az angol nyelvű színház mára már tradíció. Évenként két alkalommal is a fővárosba látogatunk közel 80 tanulóval, hogy megnézzük az American Drama Group társulat által bemutatott egy-egy klasszikus angol vagy amerikai színdarabot, ezáltal fejlesszük a hallott szövegértést. A 2016/17-es tanévben lehetőség nyílt francia nyelvű előadás megtekintésére is. A német nyelv iránti érdeklődést, illetve különféle idegen nyelvi kompetenciák fejlesztését segíti elő az idei tanévben megvalósult múzeumlátogatás, vagy a szintén hagyománnyá vált Adventi vásár megtekintése Ausztriában.

Nyelvvizsga felkészítő workshop segíti a tanulókat a vizsgákra történő bejelentkezés előtt. A nagy érdeklődésre való tekintettel próbanyelvvizsgának is helyt ad intézményünk, melyen az idei tanévben is igen sikeresen teljesítettek tanulóink. Ez az objektív mérés még inkább megerősíti őket nyelvtudásuk biztosságában.

Igyekszünk külföldi kirándulásokat is szervezni, elsősorban a célnyelvi országok irányába, mellyel elsődleges célunk a nyelvgyakorlás lehetőségének biztosítása.

Az előzőekben felsorolt tanórán kívüli tevékenységekre – melynek listája nem teljes – a gimnáziumban dolgozó pedagógusok segítségével, szervezőmunkája nélkül nem nyílna lehetőség.

4.11. Versenyeredmények

A tehetséges tanulók továbbfejlesztése a Pedagógiai Programunk része. Iskolánk tanulóinak felkészítését a szaktanárok végzik. Több országos, megyei, és helyi versenyen és vetélkedőn is részt vesznek tanulóink, de intézményen belüli házi versenyeket is rendezünk. A tanulók által elért eredmény mögött saját befektetett energiájuk, szorgalmuk, valamint a kollégáim áldozatos munkája áll. Évről évre részt veszünk az alábbi versenyeken:

- KöMal (Középiskolai Fizika és Matematika Lapok)
- OKTV (Országos Középiskolai Tanulmányi Verseny)
- Bolyai Matematika Verseny
- On-Lion Országos Angol Nyelvi Verseny
- FOX Országos Angol Nyelvi Verseny
- Implom József Középiskolai Helyesírási Verseny
- Móricz Irodalmi Verseny
- Asztalitenisz házibajnokság
- Diákolimpia (röplabda, labdarúgás)

Néhány jelentősebb versenyeredmény a 2015/16-os tanévben:

- Pest Megyei Matematika Verseny megyei döntő 8. hely
- Kenguru Matematika Verseny megyei 8. hely
- Savaria Országos Középiskolai Történelem Verseny 1 fő megyei forduló
- Kazinczy „szép magyar beszéd” verseny 2 fő megyei forduló
- Helyesírási Verseny 1 fő megyei 10. hely

4.12. Az iskolai hagyományok rendszere

Gimnáziumunk számos rendezvényt tudhat magáénak, melyek kivitelezésében a pedagógusok aktivitása igen jelentős. Az alábbi felsorolás – a teljesség igénye nélkül – a tradíciókká vált rendezvényeink listája:

- | | |
|------------------------------|-------------------------------------|
| • Gólyabál | • Végzősök faültetése április 22-én |
| • Gólyanap | • Ballagás |
| • Őszi osztálykirándulások | • Móricz Gála |
| • Angol nyelvű színház | • Zene világnapja |
| • Témahét | • Nemzeti Összetartozás Napja |
| • Reál Osztályok találkozója | • Fiumei úti sírkert látogatása |
| • Szalagavató | • Karácsonyi koncert |
| • Mikulás látogatása | • Kutatók Éjszakáján való részvétel |
| • Activity Night | |
| • Sí tábor | |
| • Farsang | |
| • Valentin nap | |

A kötelező nemzeti ünnepek alkalmával egy-egy osztály igényes és színvonalas műsorral készül, melyet iskolánk tanulói adott beosztás szerint tekintenek meg, s közösen emlékezünk meg nemzetünk szabadságtörekvéseinek eseményeiről, mártírjainkról.

4.13. Gazdálkodási helyzet

2017.01.01-től a Váci Tankerületi Központ, mint önálló gazdálkodó szerv végzi a Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium fenntartását és működtetését. A tankerületi központ által meghatározott keretösszegeből történik az intézmény felmerülő és engedélyezett költségeinek kifizetése. A működés fenntartásához közvetlenül tartozó kiadások, pl. közüzem, postai szolgáltatások, fénymásoló üzemeltetése, karbantartása stb., nem tartoznak bele e keretösszegbe. Az ilyen jellegű kifizetésekre nem kell külön igényt benyújtani, mivel ez központilag kerül kiegyenlítésre.

5. AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSÉRE VONATKOZÓ PROGRAM

5.1 Vezetői hitvallásom

Gimnáziumunk **pedagógusait** szeretném **megerősíteni** abban, amit kiemelkedően végeznek. Több rövid egyéni beszélgetés során már korábban kiderült számomra, hogy kollégáim olyan emberek, akikben megvan az **innováció iránti hajlandóság**. Bízom bennük és meggyőződésem, hogy szakmai tudásuk, valamint ehhez társuló egyéni, emberi értékeik sikeres intézményi jövőképet sejtetnek. Szeretnék egy olyan tantestületi légkört kialakítani, ahol erős az **összetartozás** érzése, mivel ennek segítségével látom a modern kor iskolájának felépítését megvalósulni.

Ebben a részben kellene minden olyan hangzatosnak tűnő tulajdonságot felsorolnom, amellyel bizonyíthatnám, hogy ismerem a jó vezető tulajdonságait, és rendelkezek is velük. E listába beletartozik, hogy együttműködő, nyugodt, mindig lelkes, állandóan innovatív, hatékony irányító, konfliktuskezelésében a Gordon módszer aktív követője, aki törekszik a pozitív légkör kialakítására, biztosítására, és demokratikus vezetőként képes a közösséget lelkesíteni. Természetesen céljaim között szerepel az előző felsorolás minden eleme, mégis szeretném hangsúlyozni kollégáim felé, hogy az **ő segítségük, rugalmasságuk és csapatszellemük** nélkül nem lehet sikeres intézményt létrehozni.

Nyílt és őszinte vezetőként számítanék a kollégáim nyíltságára, igyekeznék az **észrevételeik dekódolására**. Olyan vezető lennék, aki önmaga is **elkötelezett, hivatástudatával** példát állít mások számára. Aktív **csapatépítő**, a tantestületen belüli **kapcsolatháló fejlesztője**. Vezető, aki képes az önfejlesztésre, hogy ez által az iskolai szervezetet is egy „**tanulószervezetté**” alakítsa, az **innovációra való motiválás fenntartásával**. **Hiteles**, aki értékszempléletének megfelelően a **tantestülettel közösen dönt**, határoz meg jövőbe mutató terveket.

Az iskola **jó hírnevét** szeretném erősíteni, amit nemcsak a tanulmányi átlageredmények javításával, hanem az alkalmazott modern és hatékony pedagógiai módszereink alkalmazásával, továbbá a jó közösségi szellem kimunkálásával szeretnék megvalósítani.

Nagyon bízok abban is, hogy személyemet, szaktudásomat és innovatív ötleteimet elfogadják, a megfogalmazott vezetői értékszemplélemmel azonosulni tudnak és támogatják elképzeléseimet, hogy a szentendrei térség kiemelkedő iskolájává nőhessünk.

5.1.1. Milyen gimnáziumról álmodok?

Olyan gimnáziumot szeretnék kialakítani, amely a **tanulóközpontúság** képviselője, ahová a tanuló **motiváltan** érkezik, és **szorongásoktól mentesen** távozik. Továbbá ahol fontos a **közösséghez való tartozás érzése**, valamint a **tanuló és a pedagógus kölcsönösen tiszteli egymást**.

Szeretném, ha a tanulók **egyéni képességeit** kollégáim úgy fejlesztenék, hogy közben maguk is fejlődnek, töltekeznek. E fejlődést segítené továbbá a munkáról adott **rendszeres visszajelzés**, az erőfeszítések elismerése, az **innovatív kezdeményezések megerősítése**, **vezetői bátorítása**. Ebben az iskolában adott a lehetőség a pedagógus kibontakozására, figyelembe véve a **tanári szabadság tiszteletben tartását**.

Végül, de nem utolsó sorban egy olyan iskola létrehozása a cél, amelybe **a szülők kedvvel íratják** be gyermekeiket, és biztosítva látják gyermekük felkészítését a továbbtanulásra, valamint **kedvezőnek ítélik** az iskola szellemiségét.

Intézményvezetői alapelveim a fentiekben felvázolt gondolatok alapján a következők: **innováció és kreativitás** előtérbe helyezése, a pedagógusok és a tanulók **kompetenciáinak fejlesztése**, az **élethosszig tartó tanulás megalapozása**, **stressz mentes, biztonságos légkör** biztosítása, **együttműködés**, közösségi szellem erősítése.

Olyan vezető szeretnék lenni, aki a fentiekben leírtakat nem csupán megálmodta, hanem igyekszik mindazt megvalósítani úgy, hogy közben ügyel a törvényi előírások mindenkor betartására, valamint épít kollégáinak javaslataira, számít az **együttműködésükre**. Egy **képviselője szeretnék lenni a tantestületnek**, a tantestület akaratának, céljainak, konszenzusosan kialakított stratégiájának.

5.1.2. Hosszú távú célok

- A szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium a térség olyan közoktatási intézményévé váljon, melynek sajátos, **egységes arculata** van, ugyanakkor fenntartja a több mint 60 éves múltira visszatekintő intézmény értékkövetését.

- Gimnáziumunk a lehetőségek tárháza legyen, melyben fontos a tudás átadása, de legalább olyan fontos a **határozott, véleményalkotó, a vitakultúra szabályait ismerő** kamaszok kimunkálása.
- Intézményünk tanulói, a szülők és a pedagógusok öt év múlva is **büszkék legyenek**, hogy e gimnázium életének részesei lehettek, iskolánk jó hírét öregbíthetik.

5.1.3. Középtávú célok

- A tantestület **IKT-kompetenciájának** fejlesztése belső továbbképzéssel.
- A pedagógusok **tanuló közösséggé** alakulásának segítése, egymás óralátogatásainak lehetőségét biztosítva és a munkaközösségeken belül történő szakmai beszélgetéseket ösztönözve.
- Az **iskola udvarát** egy olyan arborétummá alakítani, hogy alkalmas legyen egy-egy tanóra kültérben történő megtartására, illetve egy olyan **közösségi térként** funkcionáljon, amely elősegíti a tanulók feltöltődését.

5.1.4. Rövid távú célok

- Az intézményi működés teljes körű **megismerése**
- **Menedzselési feladatok** beindítása:
 - **pályázatok, külföldi partneriskolai együttműködések**
 - **IKT fejlesztés** (számítógépek, projektorok stb.)
 - **új támogatók** megnyerése
 - **széleskörű PR** tevékenység
- **Szakmai műhelymunkák** ösztönzése a munkaközösségeken belül
- **Akkreditált Nyelvvizsgahely** létrehozása
- **Módszertani megújítás** elősegítése
- **Tehetséggondozás és felzárkóztatás** hangsúlyosabbá tétele
- **Információáramlás** javítása
- **Sportnap/Egészség hét** bevezetése

5.2 Szervezeti kultúra fejlesztése

A szervezet és a vezetés területeinek vizsgálata az intézményértékelés részeként kezelendő. *Milyen egy jó iskola? Hogyan működik hatékonyan az iskolai szervezet? Mitől válik eredményessé az oktatói és nevelői munka?* Azt gondolom, hogy a **szervezeti**

kultúra megfelelő minősége az eredményesség legfontosabb pillére. Abban is hiszek, hogy a szervezeti működés a **vezetés szemléletétől**, a **vezető felkészültségétől**, az általa képviselt **értékrendszerétől** és határozott, reális célokhoz társított irányításától függ. A közoktatás vezetői képzés során gyakran elhangzott a szervezet definíciója, mely szerint „két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységének rendszere”⁵. Az iskolai szervezet az oktatási és nevelési célok közös megfogalmazását követően kialakítja azt a tevékenységrendszert, amelyben fontos, hogy ügyeljünk a szervezeti hierarchiának megfelelően történő feladatok elosztására. Az egyes feladatok elosztásával egyértelműen a felelősség is megoszlik. Más feladat hárul egy óraadóra, más egy osztályfőnökre és ismét más, ha a pedagógus munkaközösség vezetői megbízást teljesít. Ugyanakkor nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy ha a feladatok és a felelősség mértéke különbözik is, attól még ugyanannak a szervezeti kultúrának vagyunk a részesei, és együtt, együttes erővel kell tolnunk ugyanazt a szekeret.

Itt fogalmaznám meg vezetői ambícióim **legfontosabb célkitűzését**: egy olyan iskolai szervezet létrehozása a célom, ahol team-munkában tudnak együtt működni a pedagógusok, egy olyan közösen megfogalmazott értékrendet képviselve, amely hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy **még hatékonyabb, sikerebb** legyen. Mi a siker számomra? Hatékony **együtműködésen** alapuló közös munkát jelent, amit a **gyors információáramlás** és a **nyílt kommunikáció** segít. A siker az, ha a tantestület felvállalja a közös célokat és törekszik annak **megvalósítására**. Ennek lennék én aktív támogatója rugalmas vezetői hozzáállással, stílussal. Szemem előtt tartanám a hierarchia alacsonyabb szintjéről jövő kezdeményezéseket, ezzel megteremtve a tantestületen belüli **egyenlőség érzését**. Meggyőződésem, hogy ugyan a hatáskörök megoszlanak, az iskolai szervezet csak akkor tud megfelelően működni, ha mindenki egyenrangú társként tekint a másik személyére.

A **gyors információáramlást** jelöltem meg a hatékony együtműködés egyik feltételeként. Napjainkat virtuális kapcsolatokon keresztül éljük. A **kapcsolati háló** határozza meg lehetőségeinket, éppen ezért ezt kívánom fejleszteni, erősíteni egy **digitális kapcsolati háló** kialakításával levelezőrendszeren keresztül.

A gimnáziumban **igen magasan képzett pedagógusok** dolgoznak, akik minden nap bizonyítják **szakmai rátermettségüket** és **elhivatottságukat**. Szinte minden nap

⁵ Klein, S. 2001. *Vezetés – és szervezetpszichológia*. SHL Könyvek. Edge 2000 Kft. Budapest.

látom a folyosón éppen tanítási órámról jövén, vagy órára menvén, tanulóinkkal történő **egyéni törődésüket**. A tanórák közti szükös szünetben is, sokszor fáradságot nem ismerve és az emberi szükségletek kielégítését félre téve oldanak meg olyan konfliktushelyzeteket, amire azt gondolom, hogy csak az igazán profi pedagógus képes. Büszkén elmondhatom, hogy tizenhat éve járok ennek a gimnáziumnak a lépcsőin és folyosóin **nyitott szemmel**, rendkívül érzékenyen megfigyelve mind a kollégákat, mind a tanulókat, s nagy örömmel tölt el, hogy a szakmaiságon túl a kollégák hihetetlen **embersége** is igen példaértékű.

Megfigyeléseim arra ösztönöznek, hogy megválasztásom esetén minden egyes pedagógust, pedagógus munkáját közvetlen segítőt, valamint a többi intézményben dolgozó személyt is **megerősítek abban a tevékenységében**, amellyel már régóta hozzájárul gimnáziumunk életének javításához és eredményességéhez. Személyes meggyőződésem, hogy a „**feedback**” (visszajelzés) egy olyan tényező, amit nem csak a pedagógus kell, hogy alkalmazzon a tanórán, hanem **egy igazán jó intézményvezetővel** szemben támasztott kötelező és logikus elvárás. Azon túl, hogy a pedagógust a jogszabályokban előírt szempontrendszer alapján rendszeresen, a minősítések és a tanügy-igazgatási eljárások során is értékelik, a vezető általi, nem hivatalos keretrendszerben történő megerősítő beszélgetés is rendkívüli erővel hathat. Éppen ezért minden igyekezettel azon lennék, hogy a kollégákat, különös tekintettel az újonnan bejövőket még jobban megismerjem, személyes beszélgetések során **közvetlen kapcsolatot** alakítsak ki velük.

Rendkívül jelentős szerepet tulajdonítok az előbbieken már említett **visszajelzéseknek**. Az iskolai szervezet tagjai értékelnek, de az iskolai szervezetet is értékelik. A diákok szintén az állandó visszajelzésekből építkeznek, vagy éppen kapnak arra vonatkozó segítséget, hogy merre haladjanak úgy, hogy egyéniségüknek megfelelően, de a követelményeket teljesítve tudjanak a leghatékonyabban fejlődni. Joggal várhatja és várja is el egy pedagógus, hogy ő is kapjon visszajelzést munkájának eredményességéről. Vezetői célként fogalmaztam meg a rendszeres visszajelzést. A legfontosabb célom ezzel a kolléga által végzett munka **elismerése, pozitívumainak kiemelése, megerősítés és ösztönzés**. Az eddigi pályafutásom ideje alatt megtapasztaltam olyan időszakot, ahol a pedagógusi munkának az elismeréseképpen anyagi jutalomban részesültek egyes, hosszabb ideje tanító kollégák. Volt olyan időszak is, amelyben sokáig nem járt pénzbeli juttatás az eredményesség ellenére. Jelenleg ismét lehetőség nyílik az anyagi elismerésre, természetesen egy korrekt értékelési rendszer kialakítását követően. Ezzel az

intézményvezetők kezébe kerül egy olyan lehetőség, amelynek kihasználásával a vezető hozzájárulhat a kollégák befektetett energiáinak elismeréséhez. Akár bekövetkezik az anyagi támogatás akár nem, mély meggyőződéssel vallom, hogy a diákok, a szülők, vagy éppen a kollégák irányából érkező egy-egy szó, rövid megjegyzés is hozzájárul a pedagógus mindennapi színvonalas tevékenységének, vagy éppen emberséges hozzáállásának elismeréséhez. Vezetőként felelőse lennék a kollégák áldozatos munkájának, tanulóközpontúságának vagy akár egyéni segítségnyújtásuk szóbeli méltatásáért, szem előtt tartva a dicséret **felemelő** és **motiváló erejét**.

A konfliktusok megoldásánál a **konfliktuskezelést** érvényesíteném. A konfliktusokat a fejlődés lehetőségeként kell értékelnünk. Épp ezért rendkívül fontos, hogy a konfliktusokat, konfliktushelyzeteket felismerjük, felvállaljuk. Egy konfliktusban érintett lehet kolléga és diák egyaránt, fontos, hogy **az érintetteket egyenrangúként kezeljük**, minden félnek vannak meghallgatandó és respektálandó szempontjai. A konfliktusok kezelése során sem riadhatunk vissza az innovatív módszerek alkalmazásától, vagy súlyosabb esetekben akár külső szakértő igénybevételétől.

Minden szervezetnek saját struktúrája van, ahol alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyok mentén különülnek el a hatáskörök és az egyes feladatok. A korábbiakban megfogalmazott célokat, víziókat, a szervezeti kultúra fejlesztésével és a szervezet működésében elképzelt változtatásokkal kívánom realizálni.

Intézményünkben jelenleg öt munkaközösség működik. A **szakmai munkaközösségek vezetői** képezik a középvezetői réteget. A munkaközösségekben történő megbeszéléseknek, döntések meghozatalának igen nagy jelentőséget tulajdonítok. Véleményem szerint a tanítási-tanulási folyamatok hatékonysága nagyban függ a munkaközösségek által megfogalmazott céloktól, a tanév során vállalt feladataiktól. A tanítás minőségének javulása, a tanulók tudásának növelése, a tananyag elsajátítása, az adott tantárgyban való elmélyülés akkor válik valóra, ha a munkaközösségek tagjai közösen megalkotott célrendszer mentén tudnak együttműködni. Hiszem, hogy a tanév elején vállalt feladatoknál nem a mennyiségre, sokkal inkább a **minőségre** kellene törekednünk.

Vezetőként fontos szerepem lenne a hatékony és ésszerű munkaszervezés megvalósításában. Megválasztásom esetén törekedni fogok arra, hogy a munkaközösségek nagyjából hasonló mennyiségű feladatot vállaljanak a tanév során, a munkaközösség

vezetőinek pedig fontos feladatuk lenne, hogy a közösségeken belül segítsék a **feladatok arányos elosztását**. Mivel a pedagógusoknak saját, kötelező óraszámuknak megfelelő teljesítése is már önmagában igen nagy leterheltséget jelent, azt gondolom, hogy minden plusz vállalás a pedagógus energiataralékait emésztheti fel. A pezsgő iskolai élet ugyanakkor nagyban hozzájárul az iskolai szervezet sikerességéhez. Vezetőként igyekeznék minden olyan rendezvényt támogatni, ahol a munkaközösségek akár *team*-ben gondolkodva dolgoznának együtt, ezáltal a terhek egyenletesebben oszlanának el, ezzel elkerülvén egy-egy többet vállaló pedagógus korai kiégését.

Ismerve a tantestület tagjait, maximálisan bízom a kollégáim képességében, és tudom, hogy minden munkaközösségben lennének a jövőben is olyan **kreatív kezdeményezések**, melyeknek a megvalósítása **együtt** könnyebb és eredményesebb. Mivel az iskola egy kettős szervezatként is tekinthető, ahol a pedagógusok szervezete és a tanulói szervezet is jelen van, a diákok felé történő példamutatás kiemelten fontos. Ezzel a pedagógusok erős, összetartó közösségének tanulók által történő megtapasztalásával egy olyan követendő példát hozhatunk létre, mellyel a diákok még inkább megélik a közösség erejében rejlő lehetőségeket és sikereket. Céлом, hogy a gimnázium tanulóit a **személyes példamutatással** felkészítsük a **csapatban** való gondolkodásra, elősegítve őket a munka világában történő sikeres helytállásra.

6. SZAKMAI HELYZETELEMZÉSRE ÉPÜLŐ FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK

Ebben a fejezetben igyekszem mindazokat a konkrét fejlesztésekre vonatkozó gyakorlatias ötleteimet megfogalmazni, amelyek összhangban vannak a vezetői programommal, ugyanakkor korrelálnak a jogszabályban előírtakkal is.

6.1. Humán erőforrás-menedzsment

Az iskolai szervezet egészét tekintve, a humán erőforrás része minden egyes dolgozó, aki a szervezet céljainak megvalósításában közvetlenül, vagy közvetve részt vesz. A vezetői programomban is megfogalmazott tanuló szervezetté válásunkat többször is hangsúlyoztam, amit csak úgy tudok elképzelni, hogy pedagógus kollégáim **továbbképzési igényeit meghallgatom és maximálisan támogatom**. A tudásalapú társadalom kiépítése, nagyban függ pedagógusaink képzettségétől. Az angol elnevezésű *lifelong-learning* (rövidítve LLL) rendkívül találó kifejezés, amely az egész életen át tartó tanulási folyamat

fontosságára utal. A kollégáim saját fejlődésükre való törekvését nagyra értékelem, különösen egy olyan rendszerben, ahol a tudás átadásának rendkívül nagy szerepe van. Hiszem azt, hogy a pedagógusok tanulásuk során még sokoldalúbbá válnak, a már birtokolt módszertani repertoárjukat gazdagítva, tudásukat szakértői szintre emelve hozzájárulnak az intézményben folyó **pedagógiai munka színvonalának emeléséhez**, a tanulók társadalmilag hasznos polgárokká formálásához. A továbbképzésre költhető támogatás elosztását a kiemelt pedagógiai célok alá rendelném. Az elvégzett képzések után **szakmai fórumnak** biztosítanék lehetőséget, hogy minél több kolléga szerezzon újabb ötleteket saját tevékenységük sikeresebbé tételéhez, az ötletek tanórai beépítésével pedig hatékonyabbá válna a tanítási-tanulási folyamat.

6.2. Innovatív iskola kialakítása

A tanulói létszámok gyarapítását mindenképp elősegíti egy a térségben újdonságnak számító – bár a pedagógiai módszerek tekintetében több éves múltra visszatekintő – új tagozat a TanDem meghirdetése. A nyolcadikosok ez irányban történő tagozatválasztási kedve jelentős, bár a felvételi elbeszélgetések tapasztalatai és a szülők kérdései nagyfokú bizonytalanságot sugalltak. Az új tagozat működésének alapelveiről az iskolai honlapon tájékozódhatunk. Ahhoz azonban, hogy ez a tagozat valóban életképes legyen, és hosszú távon tudjon biztos alapokon működni, öt lépést fogalmaztam meg. A következőkben szeretném azokat a fejlesztési terveimet, javaslataimat felvázolni, amelyek egy részét ezen új tagozat beindításával kapcsolatban már a tanév elején is megjegyeztem. Ennél a fejezetnél hosszasan fogok korábbi munkáim, vizsgálataim eredményeiről írni – amiért a pályázat olvasójától türelmet kérek – mivel ezek a tények azok, amelyekkel igazolom a fejlesztési javaslataimat, és fontosak az új tagozatban rejlő lehetőségek kihasználásához.

6.2.1. Fejlesztő javaslataim a TanDem tagozatra vonatkozóan:

1. lépés: A tanárok előzetes felkészítése a projektoktatásra

2004 óta tanítom az angol nyelvet a projektmódszer kínálta lehetőségeket kihasználva. Korábbi szakdolgozataim egyikében részletesen írtam az általam megvalósított projektek tanulói teljesítményekben mérhető eredményességéről. Röviden szeretném idézni és ismertetni kutatási eredményeimet e témával kapcsolatban.

„Miért választottam a projektmunkát a tanórai tevékenységek alapjául? Alapvetően két fontos célt tartottam szem előtt. Egyrészt **kompetenciafejlesztés** volt a célom, másrészt szerettem volna a diákokat **motiválni** és a motivációjukat folyamatosan fenntartani az órai munkák során. A kompetencia fogalmán sok komplex jellegű feladat, adott környezetben történő megvalósításának képességét értem. Azt gondolom, hogy egy projekt kivitelezése a legalkalmasabb e célok megvalósítására. Így nemcsak a diákok ismereteit aktivizáljuk, hanem az érzelmi és szociális összetevőket is életre keltjük.

A szakdolgozati hipotézisemből kiindulva, elsődleges célom az volt, hogy az autentikus szövegek felhasználásának segítségével növeljem a tanulók szövegértési képességét. **Feltevéseim** szerint **motiváló hatással** van a tanulókra a tankönyvtől való eltérés. Ez az eltérés azonban nem jelenti az eddigi oktatás fölösleges voltát. A projekt témáját, nyelvtani problémáit tekintve a tanmenethez próbáltam igazítani. További **feltevés**em az volt, hogy az **autentikus szövegek feldolgozása, hozzájárul a diákok szövegértő olvasásának javulásához.**

Vizsgálati módszereim:

1. Megfigyelés

2. Belső Motivációs Leltár kérdéseire adott válaszok elemzése

A tanulók feladatvégzése során a tanári szerepkör mellett, megfigyelőként és **facilitátorként** is dolgoztam. Igyekeztem feljegyzéseket készíteni a diákok munkájáról, arról, hogy mennyire képesek együttműködni a társaikkal és, hogy mennyire motiváltak. Lényegesnek tartottam ezek megfigyelését, mert ez számomra is visszajelzés az esetleges problémákról, és a jövőbeli változtatások célszerűségéről. Megfigyeléseim alapján elmondhatom, hogy a téma és a feladatok érdekesnek bizonyultak a diákok számára. Úgy tűnt, hogy a tanuló nem egyfajta mókuserék áldozata, hanem aktív részese a tanórának, és a szabadabb osztálytermi légkör kedvelője.

Persze ezek a megfigyelések, az én teljesen szubjektív meglátásaim voltak. Éppen ezért akartam egy konkrétabb, és pontosabb képet alkotni a motivációt illetően. Mivel elsődleges célom a projektmunka motiváló hatásának a vizsgálata, ezért kiosztottam a

tanulók között egy úgynevezett Belső Motivációs Leltárt (Intrinsic Motivation Inventory)⁶, amelyet ki kellett tölteniük.

Ez a belső motivációs leltár, egy átfogó mérőeszköz, mely segítségével a résztvevők az adott feladathoz kapcsolódó szubjektív tapasztalatait tudjuk értékelni. Ezt a leltárt már számos belső motivációt és önértékelést vizsgáló kutató is felhasználta (pl.: Ryan, 1982⁷; Ryan, Koestner & Deci, 1991⁸). Ez az eszköz értékeli a résztvevők téma iránti érdeklődését és élvezetét, az érzékelt kompetenciát, a kifejtett erőre vonatkozó információkat, a feladat hasznosságáról való elgondolásokat, a feszültségérzetet és végül a társsal való együttműködést.

Az adatok elemzése, következtetések megfogalmazása

Amennyiben a motivációs komponenseket vizsgáljuk az osztálytermi munka során, három fontos összetevőről beszélhetünk. Az egyik a tanuló hite, a feladat teljesítésével kapcsolatos képességeire és készségeire vonatkozóan (expektancia). A másik a feladat hasznosságával kapcsolatos hitekre utal (értékkomponens). A harmadik komponens, az érzelmi (affektív) összetevőkre utal. Egy tanár sajnos gyakran hiszi azt, hogy az általa átadott információ mindenki számára ugyanolyan mértékben fontos, mint maga a pedagógus számára. Ezt a mindennapi életben csak úgy fogalmazzák meg a tanulók: „*Azt hiszi, hogy az ő tárgya a legfontosabb.*” Épp ezért csak remélni tudom, hogy a figyelmüket jó irányba tudom terelni, és fel tudom valamennyire kelteni az érdeklődésüket. Mivel a projektmunka előtt közösen gondoltuk ki a témát, mertem remélni, hogy a többség érdeklődéssel fogja elvégezni a feladatot. Az adatokat tekintve ez megvalósult.

A korábbiakban említett hit a feladat teljesítő képességre vonatkozóan, szintén lényeges eleme a vizsgálatomnak. Elsősorban a tanulók saját feladatvégzésük minőségére reagáltak. Összességében ez azt jelenti, hogy az **én-hatékonyságra** („**self-efficacy**”) vonatkozó hitük pozitív, amely hozzájárult a saját kognitív elfoglaltságukhoz. Ez lehetett az alapja annak, hogy az órák ideje alatt kitartóan és elmélyülten tudtak foglalkozni az anyaggal, továbbá, aktívan részt vettek az otthoni feladatokban, még a szabadidejük lerövidülése ellenére is.

⁶ Intrinsic Motivation Inventory (http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/IMI_description.php)
Letöltés: 2010.02.05.

⁷ Ryan, R.M., 1982. *Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory.* Journal of Personality and Social Psychology, 43, 450-461.

⁸ Ryan, R.M., Koestner, R., & Deci, E.L. 1991. *Varied forms of persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated.* Motivation and Emotion, 15, 185-205.

A motivációs komponensek harmadik csoportját alkotják a **self-re vonatkozó érzelmek**. Ez az érzelmi faktor azért jelentős, mivel nagymértékben hat a motivációs folyamatokra. A többség **pozitív érzelmet** kapcsolt a tevékenységekhez, amely a belső motivációhoz vezethet. Megítélésem szerint, ez a megnövelt feladatértékből következik. A feladatok értékét úgy próbáltam növelni, hogy nem a megszokott tankönyvi feladatokat végeztük, hanem autentikus, többségében újságcikket dolgoztunk fel. Elsősorban a tanulók életkorának és érdeklődésének megfelelően válogattam ezeket az anyagokat. Úgy vélem, hogy a különböző munkaformák váltakozása is elősegítette ezeket az értékeket. A téma közös kiválasztása, az előzetesen tervezett feladatok folyamat közbeni változtatása – a diákoknak megfelelőbbé tétele céljával– **én-determinációt** eredményezett. Ez azt jelenti, hogy a tanuló úgy érezte, aktív részese a feladatok kijelölésének, megválasztásának. Természetesen körültekintően kellett kezelni ezt az úgynevezett szabadságot. Folyamatos tanári „**terelgetés**”, kontroll mellett dolgoztak, ahol cél volt az oldott légkör megteremtése is.

A kutatás eredményeire, a megállapításokra adott reagálásokra és a megfigyeléseimre támaszkodva **igazolódott a tény**, mely szerint egy **kellően megtervezett és irányított projektmunka kedvező hatással lehet a tanulási motivációra**. A tanulók egyéni megfogalmazásai, a szövegértés képességének fejlődéséről adnak számot. A kritikus elemzésnél maradva azonban fontos megjegyezni, hogyha egyértelműbb megállapításokat és pontosabb igazolást szeretnénk rendelni a feltételezéshez, akkor hosszabb távon, illetve nagyobb számú tanulóval kellene elvégezni e vizsgálatot.

Végül néhány javaslatot tennék arra - már a tapasztalatok után - milyen tanítási eljárásokkal lehet motiváló hatást elérni a tanítási órán. **A tanítványok igényeinek, érdeklődésének figyelembevétele**, egy munkafolyamat alappillére lehet. Alapvető pedagógiai érdek kell legyen az egyes tevékenységekhez fűződő érdeklődés felkeltése. Ezzel egy időben óvatossággal kell kezeljünk mindezt, mivel a tanulók tantárgyi érdeklődése eltérő lehet.

A motiválás másik fontos eszköze lehet a **változatosság**. A hagyományostól eltérő óravezetés, a tankönyv rövid ideig tartó nélkülözése, a **differenciálás biztosítása**, mind jótékonyan hathat.

A tanulók teendőinek folyamatos értékelése, a **folyamatos megerősítés**, illetve **segítségnyújtás**, minden diák számára pozitív hatású lehet. Ezzel **hozzájárulhatunk a tanulók helyes, egészséges önértékelésének kiépítéséhez.**

Az országos kompetenciamérés eredményeire reflektálva, fejlesztési javaslatként, a szakdolgozatban leírt példákból is okulva, jól megtervezett, egy-egy tantárgyi rész feldolgozásának legmegfelelőbb oktatási módszer kiválasztása, jelentős mértékben **elősegíti az adott kompetencia fejlődését, továbbá, a hozzáadott pedagógiai érték növelését.**”

Az egyik diplomamunkámból idézve is látszik, hogy mennyire **nagy körültekintést igényel a projektmódszer alkalmazása.** Nem lehetetlen feladat, de **az új tagozat bevezetése előtt mindenképpen belső képzés keretén belül készíteném fel a kollégákat** az előttük álló tanév felelősségteljes kihívásaira.

2. lépés: Tanmenetek közös kidolgozása, digitális tananyagok rendszerben kezelése

A Nemzeti alaptantervben megfogalmazott követelmények teljesítését figyelembe véve a tantárgyak oktatását **digitális tananyagokon keresztül** oldanánk meg. Ehhez mindenképpen fontos, hogy a pedagógus időben megismerje ezeket a digitális tananyagokat, és hatékonyan tudja beépíteni mindennapi gyakorlatába. A tanmenetek kidolgozásánál ügyelni kell a digitális tananyagok arányára, teret és időt adni az esetleges technikai nehézségek kezelésére. A meghirdetett differenciálás csak akkor valósítható meg, ha már kellően **megismerjük a tanulói különbségeket**, és képesek vagyunk egyéni megoldási utakat kijelölni a tanulóknak, a digitális kompetenciáinkra támaszkodva. A kollégák által használt digitális anyagokat a **felhőben**, egy **tudástárban** kezelnénk, ahová a tantestület tagjai bármikor **betekinthetnek, a többi tagozaton tanító pedagógusok is használhatják.** Egy-egy innovatív pedagógus feltöltheti az általa tervezett tananyagokat, majd a későbbiekben újra elővéve, vagy akár a többiek által használva **beépítenénk a mindennapos oktatási folyamatba.**

3. lépés: Pedagógusok digitális kompetenciáinak folyamatos fejlesztése, attitűdök formálása

Egy későbbi, a közoktatás vezetői végzettség abszolválásaként írt szakdolgozatomban részletesen írtam azokról a nehézségekről, amelyekkel akkor

találkozik a „*digitális bevándorló*” tanár, amikor a „*digitális bennszülött*” tanulót igyekszik tanítani. Ebből a munkából idézve: „*Milyen a jövő iskolája? Az elektronikus tanulási környezet jelenti a sikert?* Egy innovatív szellemben gondolkodó intézményvezető esetében egyértelműnek tűnik a válasz. A 21. században az e-learning jelentheti a hatékony tanuláshoz vezető utat. Ez az a módszer, amely lefedheti a progresszív tanulási térben megfogalmazott célokat. A külvilágból érkező információk szintén az ilyen típusú oktatás fontosságáról győzik meg az embert. Téves lenne azt hinni, hogy az IKT-eszközök gyakori használata és oktatóprogramok megvásárlása az oktatási intézményt modernné teszi, a tanulókat kreatívvá, és az iskolai teljesítmény szignifikánsan javulna. Mindehhez **szemléletváltásra** van szükség, **a tanár, a tanuló, de akár a szülő részéről is**. Egy IT-infrastruktúrával rendelkező intézmény csak akkor mondhatja magát innovatívnak, ha a benne dolgozó **tantestület** tagjainak az attitűdje, alkalmassá teszi őket az innovációra. Az újításra való törekvés alapja a **pozitív hozzáállás**. A pedagógusnak nyitottnak és befogadónak kell lennie, és ugyanezek az elvárások a tanulóval szemben is. A digitális kompetencia fejlesztésére, csak egy digitális kompetenciával már rendelkező pedagógus képes.

Ésszerű kiindulni abból a kompetenciarendszerből, amelyet az ISTE (International Society for Technology in Education) fogalmaz meg a digitális kor tanára felé. Összevetve az ISTE 2000-es és 2008-as sztenderdlistáját, látható, hogy igen markánsan megváltoztak a tanárral szemben támasztott elvárások.⁹ Természetesen közben az információs társadalom is rengeteget fejlődött, ezért érthető a fejlesztési területek modernizálása. „A technikát már nem elegendő felhasználni, nem elegendő produktívan tevékenykedni, hanem tudni kell azt is, hogy ezt milyen célok és értékek mentén tesszük, illetve hogyan lesz hasznosítható mindez a közösség számára is.”¹⁰ Ha a tanár nem áll készen az IKT eszközök kihasználására, mert még hiányzik a használatukhoz szükséges tudása, vagy éppen az adminisztrációs terhek lefoglalják, egyre inkább belekerül egy olyan helyzetbe, ahol az eddig hatékonynak vélt oktatási megoldásai egyszer csak nem lesznek elegendők a megváltozott tanulói igények kielégítésére. Hogyan lépjen tovább ilyenkor a pedagógus? Miután felismeri a problémát, jelentkezzen továbbképzésre, látogassa meg kollégáit, akik

⁹ Lévai Dóra: *A digitális állampolgárság és digitális műveltség kompetenciája a pedagógus tevékenységéhez kapcsolódóan*. Oktatás-Informatika folyóirat. <http://www.oktatas-informatika.hu/2013/11/levai-dora-a-digitalis-allampolgarsag-es-digitalis-muvelteseg-kompetenciaja-a-pedagogus-tevekenysegehez-kapcsolodoan/> (2016. 09.18.)

¹⁰ Ollé János: *A digitális állampolgárság értelmezése és fejlesztési lehetőségei*. Oktatás-Informatika folyóirat. <http://www.oktatas-informatika.hu/2012/07/olle-janos-a-digitalis-allampolgarsag-ertelmezese-es-fejlesztési-lehetosegei/> (2016.09.11.)

készek a **jó példa**, vagy **gyakorlat prezentálására**, bátran alapozhatnak a tanulók alkotó kedvére (pl. prezentációkészítés), melyhez kihasználhatja a közös, **kooperatív módszer** kínálta lehetőségeket. A **diákok kapcsolathálói** is kihasználhatóak, melyeken keresztül kiegészítő, vagy épp új ismeretanyagokat terjeszthetnek.”

A digitális tananyagokra való áttérésnél a **fokozatosság elvét** kell követni. Amennyiben már rendelkezünk kellő tapasztalattal, bátran elkezdhetjük a már többször javasolt **vitakultúra megtanítását** a tanulóknak. Ez a szintén **együttműködésen alapuló** módszer erőteljesen fejleszti az **érzelmi intelligenciát** is. Meg kell tanítanunk a diákoknak az **érvelés technikáját**, a kulturált vita szabályait. Azon túl, hogy ezzel segítjük őket a sikeres idegen nyelvi emelt szintű érettségi megszerzésében, a **kommunikációs készségeiket** is nagyban fejlesztjük. Az érzelmi intelligencia és a kommunikációs készségek, mint „*multiple intelligences*” jelennek meg a munka világában, épp ezért kiemelten kezelem ezek jelentőségét.

4. lépés: Intézményi IKT- infrastruktúra fejlesztésére tett javaslataim

Véleményem szerint a **jelenlegi infrastruktúrát mindenképpen fejleszteni kell**, hogy e tagozat igényeit kielégítse. A különféle szoftverek pl. vitakövető szoftver beszerzése is költségekkel jár. Ennek érdekében kellene az anyagi feltételeket előteremteni, akár **szülői est** szervezésével, **támogatói jegyek** árusításával, **helyi vállalkozók bevonásával**, **öregdiákok segítségével**, vagy **a szülők által fizetett adók egy százalékának megnyerésével**, a **Móricz Zsigmond Gimnáziumért Alapítvány támogatásával**.

Később egyre **több pedagógust kellene bevonni** az új tagozati rendszerbe, hogy a folyamat biztosított legyen. A tapasztalatok megosztása, a felmerülő problémák megoldása, a **jó, bevált gyakorlatok bemutatása** nagyban hozzájárulna az innovációs törekvések eredményes megvalósításához.

Winston Churchill egyik gondolatát idézném: „*A jövő birodalmi az elme birodalmi lesznek.*” Az idézetet pedagógiai nyelvezetre fordítva, ha az elme birodalmaiként a tanulókat tekintjük, igen fontos, hogy mi pedagógusok hogyan tudjuk őket már nem a hagyományos – századokkal korábbi – módszerekkel tanítani, hanem az **új, inkább támogató szerepkörünkben egyéni kibontakozásukban elősegíteni**. A pedagógusoknak igenis szükségük van a szemléletváltásra ahhoz, hogy a körülöttük lévő világ egy kis mértékben legalább megváltozzon. Nagyon fontos a jövő generációjának

megfelelő **kompetencia alapú oktatása**, képzése és fejlesztése, továbbá az ehhez szükséges ismeretanyag továbbítása és értelmezése. A fejlesztés hatására remélhetően a kompetenciamérések eredményei is javulnak. A szövegértés fejlesztése már nemcsak a magyar órák feladata, hanem az idegen nyelvek és más tantárgyak oktatásán belül is szükséges. **A Hogyan adom át az ismeretet?** fontos, és hogy mennyire érthető, világos a diák számára, esetleg még fel is keltem az érdeklődését az adott tantárgy, vagy csupán a téma iránt. **A pedagógusok kezében** éppen ezért hatalmas felelősség és ugyanakkor **lehetőség van** a tanulóifjúság ismeretelsajátításának megalapozásában és a képzettség szintjének emelésében.

5. lépés: Bemutató foglalkozások tartása a leendő nyolcadikosoknak és az érdeklődő szülőknek

Lehetővé kívánom tenni az új tagozaton folyó magas színvonalú szakmai munkába való **betekintést**. Ezt úgy kívánom megvalósítani, hogy bemutató foglalkozásokat tartanánk, melyre előzetes regisztrációval lehetne bejelentkezni. Mindenképpen széles körben terjeszteném az **új tagozaton folyó tevékenységek megismertetését**. Minél több szülőnek és érdeklődő tanulónak teremteném meg a lehetőséget, hogy betekinthessenek, feltehessék kérdéseiket a tagozati munkával kapcsolatban. Azt gondolom, ezzel növelni tudnánk a térség nyolcadik osztályos diákjainak gimnáziumunk irányában történő jelentkezési kedvét, s ezzel együtt biztosítani, valamint fenntartani a tanulói létszámot. Ebben a munkában számítok a tagozaton tanító kollégák együttes támogatására és az összehangolt tevékenységükre.

A fentiekben felvázolt fejlesztésekre irányuló, gyakorlatra váltható javaslataim beépítésével látom csak megvalósíthatónak az új tagozat sikerét. A fejlesztő ötleteim sorában számos olyan elemet is megfogalmaztam, amelyet intézményünk **más tagozatain is átvételre, alkalmazásra javaslak** a későbbiekben, a pedagógiai munka eredményességét szem előtt tartva.

6.3. Pedagógiai munka

Gimnáziumunkban a pedagógiai munka **jó szintű**, örömteli, hogy iskolánk a kompetenciamérés eredményeinek tükrében az országos átlag felett teljesít. Az utóbbi öt évre az eredmények szinten tartása volt jellemző, amit az alábbi táblázat igazol¹¹:

A telephely eredménye az eddigi kompetenciamérésekben*

| Mérési terület | Évf. | Képzési forma | Átlageredmény (megbízhatósági tartomány) | | | | |
|----------------|------|---------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
| Matematika | 10. | 4 évf. gimn. | 1778 (1738;1812) | 1743 (1715;1768) | 1747 (1719;1773) | 1760 (1732;1782) | 1753 (1728;1779) |
| Szövegértés | 10. | 4 évf. gimn. | 1753 (1720;1782) | 1721 (1703;1742) | 1726 (1702;1752) | 1751 (1728;1774) | 1728 (1696;1755) |

📈 A 2016. évi eredmény az adott év eredményénél szignifikánsan magasabb

😊 A telephely 2016. évi eredménye nem különbözik szignifikánsan az adott év eredményétől

📉 A 2016. évi eredmény az adott év eredményénél szignifikánsan gyengébb

* A FIT – jelentésben 2012-től kezdődően a 95%-os megbízhatósági tartományokat tüntetjük fel, ezért a 2011. évi vagy annál régebbi átlageredmények esetében a táblázatban látható megbízhatósági tartomány szélesebb a 2012. évnél korábbi jelentésekben szereplő 90%-os megbízhatósági tartománynál.

Egy állandóan gazdasági és társadalmi szempontból is változó környezetben sosem lehetünk elégedettek a pillanatnyi teljesítménnyel. Az oktatáspolitikai döntéseknek való megfelelés tekintetében erősíteni kívánom az iskolánk által elérhető eredményeket.

Ahhoz, hogy az intézmény szignifikáns eltérést mutasson pozitív irányban, a következőket javaslom.

Fejlesztési javaslatok a kompetenciamérés eredményeinek növelésére

A szinten tartás mögött természetesen óriási munka áll, módszertani megújulás segítségével azonban, meggyőződésem, hogy a szinten tartásról feljebb is tudunk lendülni.

A siker első számú feltétele a **szövegértő olvasás fejlesztésében** rejlik. A szövegértés minden pedagógus feladata. A tanulókat **segíteni kell a lényegkiemelésben**, javítanunk kell a **különbféle szövegek feldolgozásának gyorsaságán**. A nyugati kultúrák tanulásszervezésének ezek már az alappillérei. A fontos, lényeges információk időben történő kiszűrésén múlhat akár egy állás megszerzése. A **projektmódszer** alkalmazása, a differenciálás előtérbe helyezése, egy-egy tananyag feldolgozásához megfelelő módszer

¹¹ Kompetencia mérés, Telephely tanulási környezet jelentés 2016
file:///C:/Users/PC/Downloads/TelephelyiAllapot_032555_1_OKM2016%20(7).pdf

hozzárendelése, – ahogyan azt már a TanDem tagozatra vonatkozó javaslataimban is leírtam – hozzájárul az iskolai teljesítmény növekedéséhez.

Továbbá szükségesnek tartom a **fegyelemre és motivációra** vonatkozó alacsony értékekről történő pozitív irányú elmozdulást. A kompetenciamérések egyik kérdéscsoportja, – amely a fegyelemre vonatkozik, – azt térképezi fel, hogy milyen mértékben kell foglalkoznunk a tanítási folyamatot zavaró különféle magatartásformákkal. A másik kérdéscsoport arra irányul, hogy mennyire motiváltak a tanulók az adott telephelyen. A fegyelemindex értékek -5 és +6 között mozoghatnak, a motivációra vonatkozóak pedig -5 és +5 között. Az elmúlt öt évben a következőképpen alakult ez a két érték a gimnáziumunkban:

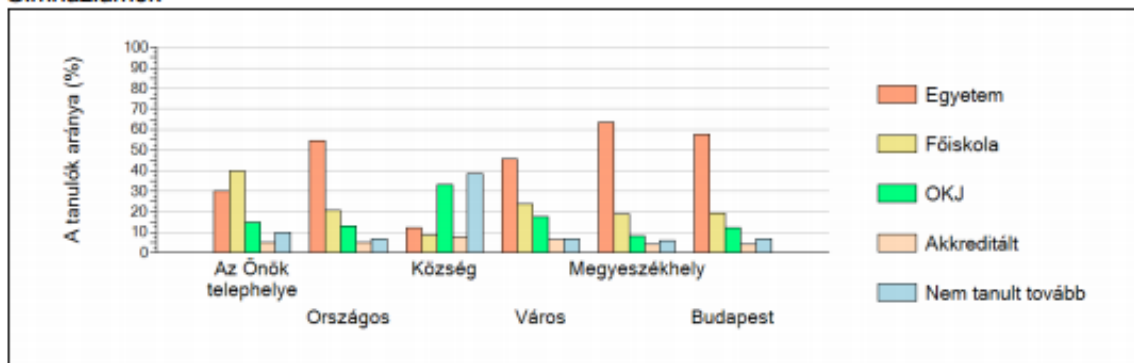
| 2016 | | 2015 | | 2014 | | 2013 | | 2012 | |
|--------------|---------------|------|---|------|---|------|----|------|---|
| Fegyelem (F) | Motiváció (M) | F | M | F | M | F | M | F | M |
| -3 | 1 | -2 | 0 | -2 | 1 | -1 | -2 | -1 | 2 |

A fegyelem javítása érdekében javasolnék egy olyan kérdőív kitöltését, amely alapján megállapítható az **aktuális helyzetkép**, így már **megoldási stratégiákat** fogalmazhatunk meg közösen a problémák megoldása érdekében. A tanulási motiváció fenntartása érdekében szintén fontos a differenciálás, az értékelés a pozitívumok hangsúlyozásával, a tanuló önmagához képest történő fejlődését kiemelve kell történni. **A fegyelem és a motiváció olyan eszközök**, amelyek segítségével létrejön a **minőség**. Azok az intézmények, ahol a fegyelemre és a motivációra vonatkozó értékek a pozitív tartományban mozognak, sokkal sikeresebbek, a kompetenciamérés során tanulóik jobban teljesítenek.

A tanulók továbbtanulási kedve változó értékeket mutat. Az utóbbi évek kompetenciaméréseit összehasonlítottam, és megállapítottam, hogy az egyetem irányában történő **továbbtanulási arányt emelnünk kell**, az országos átlagon túllépve, mivel jelenleg a 3. helyezést értük el a városi gimnáziumok listáján. A motiváltság szintjének emelésével az egyetemek felé történő továbbtanulási arány is növelhető.

A különböző képzési formákban tanulók továbbtanulási aránya (2016)¹²

Gimnáziumok



| 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|------|------|------|------|------|
| 30% | 30% | 20% | 25% | 30% |

Az eredmények eléréséhez fontos, hogy növeljük a tehetséges tanulók létszámát. Célom, hogy a térség általános iskoláiból minél több diákot tudjunk képzési rendszerünkkel, tagozati kínálatunkkal megnyerni. A jelentkező nyolcadikosok között igen sok a kiváló teljesítményt elérők száma, akiket szóbeli felvételi meghallgatás nélkül fel is vennénk. Mivel a felvételinél beírt középiskolák rangsorát nem látjuk, igen későn, de szembesülünk azzal a ténnyel, hogy sokan végül más intézményt választanak első helyen. A probléma megoldásaként úgy gondolom, hogy ezeknek az igazán tehetséges tanulóknak a változatos tagozati kínálaton belül a **tevékenységközpontúságra** és a sokszor emlegetett **differenciálásra** kell helyezni a hangsúlyt, amellyel biztosítva látják **tehetségük kibontakozását**, egyéni fejlődésükben teljes támogatottságot élvezve. Ebben a folyamatban számítok a tantestület támogatására, különösen azok szakmai hozzáértésére, akik már rendelkeznek a tehetséggondozás mechanizmusának ismereteivel.

6.4. Fejlesztő tevékenység a tanulóközpontúság jegyében

A jó képességű tanulót segítenünk kell **tehetségének kibontakoztatásában**. A gyengébb képességűeket a **felzárkóztatásban**. Hiszem azt, hogy a hiányokkal érkező tanulóknak is esélyt kell adni saját, egyéni képességeik fejlesztéséhez. Eddigi munkám során is nagy hangsúlyt fektettem a gyengébb tanulók segítésére, és igyekeztem tudásomat

¹² Kompetencia mérés, Telephely tanulási környezet jelentés 2016
file:///C:/Users/PC/Downloads/TelephelyiAllapot_032555_1_OKM2016%20(7).pdf

úgy átadni, hogy ők is képessé váljanak az információk dekódolására, ezáltal erősíteni bennük mindazt, amivel képesek a tehetségesebbek között fejlődni, nem pedig peremhelyzetre szorulva, szinte észrevétlenül tevékenykedni.

Évről évre tapasztaljuk, hogy növekszik azon tanulók száma, akik beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel (BTMN) küzdenek. Ellátásuk integrált oktatás, nevelés keretén belül történik meg. A tanulási problémának három kategóriája: tanulási gyengeség/elmaradás, tanulási nehézség és tanulási zavar. Mindhárom probléma esetében alkalmazható a **differenciált tanulási módszerek** alkalmazása, a **kooperatív** tanulási technika előtérbe helyezése, a folyamatos **pozitív megerősítés**, bizonyos esetekben a mentesítések és **könnyítések** megadása.

A fejlesztő pedagógus szakmai segítsége elengedhetetlenül fontos lenne a tanulói lemaradások megakadályozásához, ezzel is segítve a lemorzsolódás veszélyével fenyegetett tanulókat.

További javaslataim:

- **korrepetálás**
- házi feladat mennyiségének **egyenletes elosztása** a tanév során
- a **tanítási szünetekre** ne jelöljünk ki házi feladatot
- egy osztályon belüli témazáró **dolgozatok programozása**,
pedagógusok rugalmassága
- **ösztöndíjak létrehozása** a rászoruló, tehetséges tanulók részére

A diákokkal történő személyes beszélgetésekből tudom, hogy sokan foglalkoznak zenével és énekléssel. Szeretném, ha iskolánkban megalakulna egy **énekkar**, ahol toborzással biztosítanánk az állandó létszámot. Mindezt több okból is fontosnak tartom. Egy részről jelenlétükkel, munkájukkal mindig biztosítva lenne **az iskolai rendezvények zenei háttere**, ezzel is **segítve az osztályfőnökök munkáját**, s levéve vállukról a terhek egy részét, az iskolai programok kivitelezésekor. A közös éneklés egy újabb közösséget kovácsolhat össze, mellyel ismét növelhető az **összetartozás érzése**. Másrészt az élő zene mindig nagyobb hatással bír az ember érzelmvilágára, mint az elektronikai eszközök által lejátszott zenei közvetítés. Ráadásul a **zenében jártas tanulóknak** teret biztosítunk

tehetségük megismertetésére, mellyel ők maguk is többek lesznek, sőt **motiváló erővel** hathatnak a többiekre is.

A **művészeti oktatásról** egy pár szót szólnék. Nagyon jó ötletnek tartom a már évek óta megvalósuló úgynevezett projekthét rendszerét, melynek keretén belül tartjuk meg többek között a vizuális kultúra órákat. A tanulók érdekeit szem előtt tartva, az amúgy is magas kötelező óraszámok rendszerében ez mindenképpen enyhítést jelent, ezzel együtt mégis úgy érzem, hogy a művészeti oktatás kissé háttérbe szorul. Hogyan lehetne ezt még jobban kihasználni? Fejlesztő javaslatom a továbbiakban az lenne, hogy ezeken az órákon készült produktumokból **nyilvános kiállítást** is rendezhetnénk az iskolában – a Szentendrén és környékén élők számára,– mivel sokszor gyönyörű munkák születnek, melyeket az osztályok közösen, vagy nagyobb csoportmunkában készítenek. Jelenlegi osztályom falán évekig láthatóak e munkák, így az osztálydekoráció részét képezi. Ezzel a projekthét elnevezés nem csupán hangzatosnak tűnne, de valóságban is eleget tennék a projekt egyik kritériumának, a **produktumok kivitelezésének**.

6.5. Gyermek- és ifjúságvédelem

Elsősorban az **osztályfőnökök és az iskolapszichológus** segítségére számítok ezen a területen. A tanulói összetételre nem mindig tudunk hatni. Sokszor a családok helyzete is hirtelen megváltozik, munkanélkülivé válik a szülő, esetleg egy komoly betegség nehezíti meg a tanuló mindennapját. Ezek azok a helyzetek, amire nem is igen lehet előre, csupán akkor, az adott pillanatban reagálni. Fontos, hogy jó megfigyelőkké váljunk, bizalmat ébresszünk a diákok felé, hogy elmondhassa problémáját. A krízishelyzet megismerése után próbáljuk segíteni a tanuló előrehaladását.

A **preventív foglalkozásokra** sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnék a jövőben. A középiskolai korosztály igen veszélyeztetett a függőség bármely formájának kialakulásában. A **helyi rendvédelmi szervek**, a **bűnmegelőzési szakemberek**, az **iskolapszichológus** és a **védőnő** segítségére támaszkodnék, hogy prevenciósz foglalkozásokon keresztül felkészíthessük a tanulóinkat a külvilág veszélyeire.

6.6. Belső és külső kommunikáció fejlesztésére tett javaslatok

A belső és külső kommunikációról szóló szakirodalom többsége általában az intézményi célokat tekinti kiindulási pontnak. Mi az adott oktatási intézmény célja, s ehhez milyen feladatokat rendelünk. Intézményünk alapelveiből és céljaiból kiderül, hogy e

gimnázium rendkívül elhivatott a tanulók minél teljesebb kibontakoztatása mellett, s mindezt pozitív légkör megteremtésével, ugyanakkor a tanulást is megkövetelve igyekszik elérni. A Pedagógiai Programunkat olvasva az iskola olyan elveket követ és olyan értékek mentén fejleszti a tanulókat, amelyek nagyban hozzájárulnak a diákok tanulmányi sikereihez és a személyiségük is a lehető legnagyobb mértékben fejlődik. Mindezt elérni nem tűnik nehéznek, hiszen a leírtak alapján modellt nyújtunk és mintát mutatunk a konfliktusok helyes kezelésére. Szép gondolatok ezek, de ha csak egy átlagos tanítási hétre is gondolok, néha bizony minden erőfeszítésünk ellenére szembetaláljuk magunkat konfliktushelyzetekkel.

Osztályfőnökként több olyan szituációt kell helyén kezelni (az osztály és egy-egy tantárgyat tanító kolléga között), amelynek kialakulnia sem kellene, amennyiben minden pedagógus alapfilozófiájaként kezeli a Pedagógiai Programot. **Első javaslatomat** pontosan a **Pedagógiai Program ismeretéhez** fűződve tenném. Fontosnak tartom, hogy az újonnan belépő kollégák ismerjék meg intézményünket, tudatosítsák az intézményi célokat. Esetleg minden tanév elején ötletbörzét is tartanék, arra vonatkozóan, hogyan tudnánk a közösen megfogalmazott célokat teljesíteni, illetve, az adott célhoz tartozó feladatot milyen módszerrel tudnánk a leghatékonyabban elérni a tanév során. Meghallgatnám a kollégákat a saját bevált módszereikkel kapcsolatban, s mindezt a gyakorlatba átültetve ki is lehetne próbálni. Ezáltal a Pedagógiai Programban leírtak a valóság talaján létező reális, igaz, mindennapos gyakorlattá válnának. Ha mindannyian a közös célok mentén haladunk, a konfliktusok is könnyebben elkerülhetőek.

Az **osztályfőnöki szerep kiemelt szerepvállalás**, ami kiemelt figyelmet érdemel. Saját szemszögből vizsgálva hármass feladatkörrel bír: példamutató nevelői munkával, hagyományok őrzésével, teremtésével és értékformáló tevékenységükkel az osztályfőnökök, az **iskolai élet kulcsszereplői**. Felelősségteljes munkájuk maximálisan támogatandó. Az **újonnan belépő osztályfőnököket időben kell felkészíteni** megváltozott szerepkörük adminisztratív és egyéb jellegű feladatvégzésükre. Szorgalmaznám az osztályfőnökök szoros együttműködését a védőnővel és az iskolapszichológussal, mivel szakmai segítséget és támogatást kaphatnak tőlük.

A kezdő és újra kezdő osztályfőnököknek összeállítanánk egy éppen aktuális **„Tuti tippek”**, vagy **„Osztályfőnöki kalauz”** elnevezésű segédletet, mellyel megkönnyíthetjük az adminisztratív feladataikat, támogathatjuk közösségépítő tevékenységüket. A kezdő

osztályfőnökök munkáját egy mentor pedagógus segítené, elsősorban saját tanácsaival, ötleteivel.

Az **osztályfőnöki munkáról** is szeretnék **viSSzajelzést** adni a kollégáknak. Az osztályfőnökök által közölt információhalmaz hatalmas véleményformáló erővel hat. A szülőkkel történő kommunikáció minőségén sok múlik. Vezetőként fontosnak tartom a szülői értekezletek látogatását, ezáltal is segítve az osztályfőnökök munkáját.

A mai világban szinte mindent elektronikus úton intézünk. Iskolánk belső kommunikációja többnyire hagyományokra épül, igen jellemző a papíralapúság, a kis cetliken való tájékoztatás, a faliújság használata. Intézményünk közel tíz éve **ökoiskola**, éppen ezért a papíralapúságot amennyiben csak lehetséges, minimálisra szorítanám. **Belső levelezési listán** informálnám a kollégákat az aktuális hírekről, feladatokról. A tájékoztatást a szülők és a tanulók felé is **elsősorban elektronikus úton végezném**, ezáltal a gyakorlat is igazolná a címet.

A belső kommunikáció javítására további elképzeléseim a következők: **belső szakmai továbbképzéseket** szerveznék, elsősorban informatikai képzést. A jelenlegi tantestület tagjainak egy része a nyugdíjas kor küszöbén áll, a másik része az X generációhoz tartozik. Ez annyit jelent, hogy egyik csoport képviselői sem születtek bele a technika vívmányainak korába, ezért ezt meg kell tanulniuk. Saját informatikai tanáraink segítségével képzelem el ezt az oktatási folyamatot, de esetlegesen külső segítséget is igénybe vennék, a kapcsolati tőkén (**szülők bevonásával**) keresztül.

Az iskola sikeres belső kommunikációja jó kiindulópontja lehet, a sikeres külső kommunikáció megvalósításának. Ha kialakul egy összetartó, egymást elfogadó, kreatív és rugalmas közösség, az nagyban képes befolyásolni az iskola mind belső, mind külső életét. A külvilág – helyi lakosok, szülők, más iskolák, szervezetek – érdeklődését, és pozitív reakcióit válthatja ki egy erős, meghatározott értékek mentén működő iskolai szervezet. Idealista gondolatnak tűnhet, de hiszek a megvalósíthatóságában. Az iskolát még „eladhatóbbá” kell formálnunk. **Pályázatok írásában, aktív partneriskola kapcsolatok kialakításában** látom ennek a megoldását. Hiszem, hogy a partneriskola kapcsolatokon keresztül **még inkább vonzóvá válik a gimnáziumunk** a környék nyolcadik osztályos tanulói és szülei számára. Az idegen nyelvi képzésünket erősíteném azzal, hogy **külső partnereket keressék**, akik segítségével akár angol, amerikai, francia, olasz vagy akár orosz napot is tarthatnánk. Törekednék **más középiskolákkal való együttműködésre is**,

amennyire ők is nyitottak, mivel rengeteg olyan pályázatot már csak úgy lehet megnyerni, ha léteznek a konzorciumok. Igyekeznek minél több partnert megnyerni, akik támogatnák az iskolát akár eszközökkel, akár képzésekkel.

Kiemelt figyelmet szentelnék az arculatkialakításra, tevékenységeink, sikereink megjelenítésére a **helyi sajtóban, városi tévében, a város honlapján**. Ezzel teljesülne a **monitoring**, melynek jelentős szerepe van a közvélemény alakításában.

Képzési rendszerünk gazdag tagozati kínálattal igyekszik a tanulókat csábítani. Fejlesztendő területként kezelném a **digitális képzést minden tagozaton**. Keresném a lehetőséget arra, hogyan tudnám a tananyagot fokozatosan **projektmódszerre**, vagy akár **mozaik módszerre** épülve átadni, a tantervben előírtakat úgy teljesíteni, hogy a hagyományos oktatás mellett előtérbe kerülne más módszertani megoldás, melynek feltétele a digitalizáció is. Ehhez partnereket, támogatókat kell keresni, a kollégákat megismertetni a digitális világ adta lehetőségekkel. Biztos vagyok abban, hogy rengeteg többletmunkával járna ez a kezdetekben, s a folyamat közben felmerülő problémákra és nehézségekre gyorsan kellene reagálni, de egy ambiciózus csapattal, és támogatók segítségével az akadályok leküzdhetőek. A fentiekben felvázolt elképzelésem megvalósítása azért lenne fontos, mert a tanulók száma változik, a társadalmi változásokra pedig, nekünk, mint szolgáltatást eladóknak is érzékenyeknek kell lennünk. A gimnáziumba jelentkezők létszámát fenn kell tartani, ahhoz, hogy mindenkinek legyen álláshelye a jövőben is. Amennyiben támogatókra találunk, továbbá olyan szakemberekre, akik segítenék munkánkat az intézményi oktatásunk megreformálásában és képzési rendszerünk megújításában, biztosítva lenne az intézmény fennmaradása, népszerűségének megőrzése. Ehhez szükséges egy szemléletmódbeli változás is, de vezetőként nagyon igyekeznék olyan meggyőző tanulmányokkal, bevált oktatási stratégiával, már működő rendszerekkel hatni a kollégákra, hogy hajlandóak legyenek a tanulók és önmaguk épülése, fejlődése miatt változtatni, a jelen kor **Y és Alfa generációját** kiszolgáló módszertani kultúrával megújulni. A frontális munkamódszer irányából a **tevékenykedtetés** és a **felfedezés irányába** kell elmozdulnunk és elmozdítanunk a tanulókat, mivel ez által sokkal egyszerűbben rögzíthető a tananyag. A hatékony oktatás és tanulás lényege nem az információmennyiség memorizálásában rejlik, hanem a **tevékenység alapú oktatás** az, amely a biztos tudáshoz, a **kompetenciák fejlesztéséhez** vezető sikeres és követendő út.

Az elképzeléseim megvalósításához kihívást jelent az **anyagiak előteremtése**, éppen ezért **Szülői bált, Jótékonyági estet** vagy akár **Támogatói hétvégét** szerveznék, melynek segítségével esetlegesen el tudnánk mozdulni a fejlesztések irányába.

Létrehoznám „**A legaktívabb szülők**” kitüntető címet, a szülői segítségnyújtás elismeréseként, az iskola részéről történő pozitív visszajelzéseként.

Képzési rendszerünk, innovatív oktatási módszereink minél szélesebb körben való megismertetése céljából a helyi és a térségi általános iskolákban is lehetőséget kérnék arra, hogy **tájékoztató délután** keretében a szülők és a diákok érdeklődését is felkelthessük. Saját intézményünk népszerűsítését a **jelenlegi tanulók és szülők bevonásával** valósítanám meg, mivel a **személyes élménynek** mindig meggyőző ereje van. Ezeket a reprezentatív beszélgetéseken keresztül lehetőség nyílna nemcsak a pozitívumok és erősségeink kiemelésére, hanem a nehézségek illetve a felmerülő problémák kezelésének, megoldási módjainak megismertetésére is. Ezt azért tartom fontosnak, mivel különböző személyekkel dolgozunk évről-évre, a diákok összetétele változik, más-más osztályközösségek alakulnak ki, a tantestületi klientúrában is előállhatnak változások. A kimeneti követelményrendszer ugyan nem változik folyamatosan, de a tanítási-tanulási folyamat többi összetevője nem mutat állandóságot. Változik a szülői munkaközösség, egy-egy osztály összetétele, újabb és újabb társadalmi igények merülhetnek fel, amelyekre az iskolai szervezetnek reagálni kell.

„**Nyitott Iskola**”-ként a projekthéten készült művészeti munkákból **kiállítást szerveznék** a szülőknek, a városlakóknak, **zenei programmal egybekötve**.

Összességében megállapítható, hogy a belső és külső kommunikáció fejlesztése rendkívül fontos, nagy jelentőséggel bír mindkettő. A kollégák ötletei, tanácsai, a szülők véleménye, a tanulók elégedettségének szintje mind olyan tényező, melyek mentén haladva elképzelhetőnek tartom a vezetői elképzelések megvalósítását. Az oktatáspolitikai változásokat, a szakmai ellenőrzéseknek való megfelelést, a változtatásra és innovációra felszólító társadalmi igényeket úgy lenne célszerű követni, hogy közben az iskolai szervezet is képes legyen fejlődni, minőségi oktatásban részesíteni a tanulókat, akik az őket tanítókra, nevelőkre tisztelettel visszagondolva egy-egy pedagógushoz kötődve, egy-egy jó módszerre emlékezve képesek lesznek olyan döntések meghozatalára, melyekkel hozzájárulnak a jövő generációjának átgondolt, pozitív értékek mentén történő oktatásához, neveléséhez.

6.7. Minőségfejlesztési munka

Az oktatási intézmény falain belül a pedagógiai munka az alapfeladat. Mindenképp szeretnék a **pedagógiai munkánk minőségén javítani**. Véleményem szerint nagyon hasznos lenne, ha meglátogatnánk egymás óráit. Az **óralátogatások kötetlen jellegűek** lennének, ami azt jelenti, hogy bárki bemehetne bármilyen órára. Ezt követően beszélgetés keretén belül kérdéseket lehetne feltenni az alkalmazott pedagógiai, vagy oktatási módszerrel kapcsolatban. Ha munkaközösségen belül végezzük az óralátogatást, akkor szakmai tapasztalatokkal bővíthetjük repertoárunkat, de azt gondolom más neveléssel kapcsolatos ötletet is kaphatunk, vagy akár konfliktuskezeléssel összefüggő segítségre is szert tehetünk. Ehhez elengedhetetlenül szükséges a kollégák nyitott és rugalmas hozzáállása, hiszen mindenkinek szüksége van a fejlődésre, és annak a felismerésére, hogy az iskola nem egy zárt rendszer. A jelenlegi tanfelügyeleti és pedagógusminősítési rendszer amúgy is erősen indokolja azt, hogy az óralátogatáshoz hozzá kell szoknunk és a *„zárt ajtók mögött bármi is történhet, amit a pedagógus akar, hogy történjen”*, már nem igazán célravezető és követendő elképzelés. **Az órák kölcsönös látogatása** és az ezt követő **beszélgetések** emelik a belső kommunikáció színvonalát is, **szakmai műhelyekké** alakulhat egy-egy tantestületi szoba, vagy akár egy kisebb szertár. Gimnáziumunkban az óralátogatások száma az elmúlt évek alatt igen csekély volt. Ezzel ellentétben számos bemutató órát tartunk a nyílt napok alkalmával, melyek során fontos a külső érdeklődők meggyőzése pedagógiai és nevelői munkánk hatékonyságáról. Ha a pedagógus visszacsatolást kap munkájának eredményességéről, valószínűleg még aktívabb és magasabb színvonalú tanórákat tud kivitelezni. Ezzel meg is fogalmaznám a következő javaslatomat, ami a visszacsatolásra vonatkozik.

Vezetőként az **óralátogatásokra** mindenképp időt szentelnék, és az azt követő **megbeszélésekre** is. A folyamatba biztos, hogy bevonnám a munkaközösség vezetőket és más érdeklődő kollégát is, hogy objektívebben értékelhessük egymás munkáját. A **„feedback”** véleményem szerint nagyon fontos, elsősorban a kolléga megerősítését szolgálná és nem az esetleges hibák felsorolása lenne a cél. Az igazgató egyenrangú pedagógusként szerepelne a megbeszélésen, csökkentve a szervezeti hierarchia érzését. Az **egymástól való tanulás** motiváló erejű és megtisztelő lehet az adott pedagógusra nézve. Sokszor hangoztatják, hogy manapság menedzser igazgatókra van szükség, amellyel részben egyet is értek, mégis jelentősnek gondolom azt, hogy **az iskolavezetés pedagógiai vezetését és segítségnyújtást is jelentsen egyben**.

6.8. Diákönkormányzat kiemelt szerepe

Támogatnám, hogy minél több tanuló kerüljön be a diákönkormányzatba, akik aktív véleményformáló jelenlétükkel pozitívan befolyásolják az iskolai életet. Ebben fontos lenne, hogy az **osztályfőnökök segítsék** a delegálás folyamatát.

Lehet, hogy régimódinak tűnik, de az **iskolarádió** újbóli életre keltésén is gondolkodom.

Lényeges feladat, hogy a DÖK-be történő bekerülés és feladatrendszerük kellően szabályozott legyen. **Más iskolák diákönkormányzatával** való együttműködés is az előnyükre válhat.

Kiemelt szerepük azért is fontos lenne, hogy a tanulók **jártasságra** tegyenek szert az **érdekképviselésben**, a **felelősségvállalásban**, **jogaik gyakorlásában**, **az iskolai közösség építésében**.

Jó lenne, ha megvalósulna egy olyan tanulói érdekképviselő, amely **aktívan, építő jellegű ötleteivel** tudja alakítani a tanulók életét, valamint az iskolai programokat a kamaszok, – azaz önmaguk – számára is izgalmassá téve. Így valóban az iskola legbefolyásosabb szervezetévé válna.

További javaslataim:

- DÖK **bevonása a prevenciós tevékenységekbe**
- DÖK tagok képzése a **vitakultúra megismerésére**, majd **megismertetésére** vonatkozóan
- DÖK **segítők körének kibővítése**
- **diákfórumok szervezése**
- a tanulók többségi döntéseinek alapján **minél több közösségi program szervezése**

6.9. Egészségmegőrzés, csapatépítés önmagunkért és a kiegészítés ellen

Végül, de nem utolsó sorban, **növelném a tantestületi kirándulások, a tantestületnek szervezett közösségi programok számát**. Jelenleg nincs kialakult rendszere a tantestületi kirándulásoknak. A tanulók számára szervezett osztálykirándulásokkal párhuzamot húzva, a csapatépítés legnagyobb lehetősége a közös

kirándulásokon való részvétel. **Aki kimarad, az lemarad.** Köztudott, hogy a játékosnak hitt közös feladatok megoldása feszült és fáradt hangvételű párbeszédbe, erőltetett helyzetekbe kényszeríti a tagokat. Többször gondolkodtam már azon, mit csinálnék másképp, ha vezető lennék. Valószínűleg olyan kirándulást szerveznék, ahol a pedagógusnak nem kell kényszerből helytállni, vagy teljesíteni. Egy közös bográcsozás, egy aktív kirándulás a Pilisben (akár családokkal együtt), egy kávézással/teázással egybekötött tantestületi szakmai eszmecsere, egy-egy egészség megőrző sport délután, vagy akár egy vidám színházi előadás megtekintése, sokkal felszabadultabb érzést válthatna ki a kollégákban. A közös levelezőlistán **kívánságlistát** is lehetne írni, azzal kapcsolatosan, kinek milyen tevékenység nyerné el a tetszését közösségépítés címszó alatt.

6.10. Technikai dolgozók

A pedagógus munkát segítők és a technikai dolgozók (iskolaitatók, laboráns, rendszergazda, gondnok, takarítók, kertészek, stb.) segítők, odafigyelő munkája nélkül az intézményben folyó munka elképzelhetetlen. Önálló, rutinszerű munkavégzésük teszi azt lehetővé, hogy az iskolai élet minden szintéren zökkenőmentesen zajlik. Pontos, segítőkész munkájukra mindenképpen számítok.

6.11. Technikai erőforrások fejlesztése

Egy épület minőségének teljes körű fenntartása igen nagy költségekkel jár. Apróbb lépésekben talán könnyebb a kivitelezés, ezért amit ilyenkor szem előtt tartok, az a baleset megelőzés. Az iskola épülete előtti **lépcső felújítása** rendkívül időszerű, mivel helyenként igen balesetveszélyes. Második lépésként a **vizesblokkok** felújítására lenne égető szükség. Célszerű lenne a **tető** kijavítása is, hogy a lehulló csapadék átszivárgása ne okozzon további károkat. Az iskolaépület fenntartójával szeretnék ezekről a problémákról egyeztetni, és törekedni a rövid időn belüli kivitelezésre.

Reményeim szerint a közeljövőben részt tudunk venni olyan pályázatokban, amelyek elnyerésével megnyílik a lehetőség a Pest megyei, illetve a Váci Tankerület alá tartozó intézmények **IKT infrastruktúrájának fejlesztésére**. Nagyon bízom abban, hogy e technikai támogatottsággal mind a pedagógusok munkája, mind a diákok tanulása korszerűsödhet, ugyanakkor könnyebbé, gyorsabbá, egyszerűbbé válhat.

A **könyvtár** fejlesztését szintén fontosnak tartom. Olyan aktív tanulási színteret jelenthetne, ahol a tanulók elvégezhetnék a **kooperáción alapuló feladataikat**.

Az **iskola udvarának kihasználásáról** már írtam a korábbiakban, de további terveim is lennének. Kiemelten fontosnak tartom az egészséges életmód melletti elköteleződést, és a tanulók ez irányban történő hangolását, fejlesztését. Magyarországon járva egyre több helyen találkozunk **kültéri edzőgépekkel**. Pont a középiskolai korosztály az, akik igen kedvelnek edzőtermekben erősödni, illetve kondíciójukat megőrizni, esetleg javítani. Személyes tájékozódásból tudom, hogy igen magas áron lehet ezeket a szerkezeteket beszerezni, de ha megcélozunk ilyen jellegű pályázatokat, azt gondolom, nem lehetetlen elképzelés.

7. ZÁRÓGONDOLATOK

Pályázatomban igyekeztem minél részletesebben bemutatni azokat a célkitűzéseimet, melyek a Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnáziumban folyó oktatással, neveléssel és a sajátos arculat kialakításával kapcsolatban már régóta foglalkoztatnak. A felvázolt célrendszer megtervezése mögött alapvetően öt, számomra nagyon lényeges szempont húzódik. A **tanulóközpontúság**, a **közösséggé kovácsolódás**, a **szakmaiság**, az **újító, innovatív szerepkör** és a **hit**.

Diákközpontúság mindenekelőtt. Ők jelentik a jövőt, ezért a felelős gondolkodókká nevelésükben óriási szerepünk, nekünk pedagógusoknak van. Ez egy olyan munka, amely részünkről is rengeteg türelmet, és odaadást igényel. Mégis egyetértek azzal a már-már közhelynek tűnő gondolattal: „Jobb adni, mint kapni.” Az igazán hivatástudattal rendelkező pedagógus ezt nap, mint nap átéli. Munkánk eredményét sokszor igen későn látjuk, de a visszatérő öregdiákok őszinteségéből gyakran kiderül, hogy pont e gimnázium falai között kapta meg azt az inspirációt, amelynek segítségével mára már sikeres, kiegyensúlyozott felnőtté vált.

A közösségi szellem kimunkálása szintén munkaigényes, de az energia, ami az együttműködés során keletkezik, hihetetlen hajtóerővé alakul továbbberősítve a társas kapcsolatokat.

A szakmai hozzáértés, mellyel a kollégáim rendelkeznek biztonságot jelent és sugall az iskolai teljesítmények fenntartásához, jövőbeli erősödéséhez. A célok elérése érdekében az idősebb pedagógusok igen bölcs gondolatai, tapasztalatai találkoznának a fiatalabb kollégák újító, lendületes módszereivel. Egymás munkáját segítve és kiegészítve igen hatékony és sikeres tanéveket zárnánk.

Egy a változásokra reagálni kívánó intézményt, melynek intézkedéseit a tanuló, a szülő, a pedagógus, a fenntartó és a környezet is pozitívan értékeli, csak a hit segítségével tudok felépíteni. A kollégáimba, módszereikbe és a tanulóba vetett hitem igen erősen motivál a célok megvalósításában.

Kihívás intézményvezetőnek lenni, ahol a menedzser szemléletet és a szakmaiságot egyszerre kell képviselni, de mégis nagy elhivatottságot érzek e szerepkör betöltésére. Személyiségemet jellemzi a teljesítmény, a precizitás, a kitartás és az őszinteség, mely motiválóan hathat a tantestületre.

Egy ember életében 4-5 év igen meghatározó lehet, bármelyik életszakaszt tekintjük. Személy szerint nagy izgalommal és lelkesedéssel szeretném terveimet a tantestülettel közösen úgy megvalósítani, hogy ez az idő, amit a tanuló gimnáziumunkban tölt el, mérföldkövé váljon fejlődésében, hogy mindig szívesen és hálával gondoljon vissza Alma materére, a Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnáziumra.

8. MELLÉKLETEK

1. Végzettséget igazoló dokumentum
2. Szakvizsga meglétét igazoló dokumentum
3. Pedagógus Szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettség, Oklevél
4. Munkáltatói Igazolás munkakör megnevezéssel
5. Hatósági Erkölcsi Bizonyítvány
6. Nyilatkozat sokszorosításhoz, továbbításhoz (harmadik személlyel közlés)
7. Nyilatkozat Személyes adatok kezeléséhez