

6. HELYZETELEMZÉS

6.1. Alapdokumentumok elemzése

Elemzés:

Intézményünk napi működését a törvények, a jogszabályok és rendeletek sokaságán túl a helyi, saját magunk által megalkotott tervezési dokumentumok szabályozzák. Jelentőségük óriási, hiszen saját szabályainkat kell betartani, éltetni, olykor-olykor módosítani.

Fontosnak tartom, hogy az intézménynek legyen jövőképe, mellyel mindenki azonosulni tud. A jövőképhez viszont megvalósítható, elérhető célok kellene, melyet egy jó vezető mindenkinek megmutat. Szeretnék ilyen vezető lenni: a célokat kívánom megmutatni, az eléréshez vezető utat pedig a kollégákkal együtt tervezem megtenni.

Pedagógiai Programunk helyi értékeken alapul, ám az utóbbi időszakban felgyorsult változások igénylik annak újbóli áttekintését. Kiemelten fontosnak tartom az intézményi arculat meghatározását, továbbá a Pedagógiai Programhoz tartozó Helyi Tanterv műveltségtartalmának felülvizsgálatát.

Teszi mindezt szükségszerűvé az a sajnálatos tény, hogy a tehetséges tanítványaink zöme nem jut el a felső tagozatunkig. Ebből eredően megfontolásra javaslom a második idegen nyelv, a német nyelv felvételét. Az előző évek tapasztalata azt mutatja, hogy a szülők nem igénylik ezen szolgáltatásunkat, kényszerként élik meg a második idegen nyelv terhet.

Az **Éves munkaterv** az egyik legjobb iránytű, kézikönyv a mindennapok tervezésében vezetőnek, munkatársaknak egyaránt. Mérföldkő dokumentum, melyet a körülmények mindig felülírnak. Ezt a továbbiakban is - tartalmában és kivitelezésében egyaránt - a legnagyobb figyelemmel kívánom megszerkeszteni kollégáim támogató ötleteire támaszkodva. Fontosnak tartom, hogy ebben a közösségi együttműködésben éreztessem munkatársaimmal, hogy fontosak, hogy kellő alázattal tanuljak tőlük, támogassam őket.

A sok terv közül nem maradhat ki az **Éves beiskolázási - és továbbképzési terv** sem, annál is inkább, mert ez a dokumentum a legfőbb mutatója a nevelőtestületi innováció hajlandóságának. Azt gondolom, szemléletváltásra van szükség: amennyiben nem fogadjuk el ennek szükségességét, nem tudunk lépést tartani a korszerű tanítási-tanulási technikákkal. Korszerű tudásmegosztásra van szükség, nagyobb mértékben hasznosítani kell a továbbképzéseken a kollégák által megszerzett ismereteket. Ezeknek az ismereteknek napi gyakorlattá kell válniuk. (Pl: KAP) Márpedig mi is és a gyerekek is a legjobb, a legkorszerűbb technika után vágyunk minden területen. Miből gondoljuk, hogy az iskola

kivétel?! Minden szegletében, minden szintjén a legintenzívebb változást az emberi személyiség mutatja. Aki ennek optimális kezelésére felkészültnek érzi magát –az zseni! Pontosan ebben látom a sok-sok tanár-tanuló konfliktus forrását, mert azt hisszük, hogy a mai gyerekek olyan, mint húsz évvel ezelőtt.

Cél:

- 1. A megszerzett módszerek beépítése a mindennapi tanítás-tanulás folyamatába.*
- 2. Átképzések, továbbképzések célirányos tervezése a mobilizálható szakmai erőforrás bővítése érdekében.*

6.2. Tárgyi feltételek

Elemzés:

Az intézményünk tanuló befogadó képessége 200-210 fő. Jelen esetben az intézményi kapacitás kihasználtsága 70%-os. Tehát a férőhelyek száma lehetővé teszi a harmonikus nevelési-oktatási környezet biztosítását. Sajnálatos módon a szükségtermek is megnyugtatóan kiszolgálják az alacsony létszámú felső tagozatos osztályokat, csoportbontásokat. Infrastrukturálisan a legégetőbb probléma a beltéri vizesblokk hiánya, melyet további fejezetben is érintek.

Mivel intézményünk négy épületből áll, tágas, elhatárolt udvarterekkel, szükségessé vált a kamerarendszer teljes körű kiépítése. Jelen esetben nincs annyi nevelő, ahány - jogszabály alapján - nevelői felügyeletet igénylő terünk, helyiségünk van. Megvalósítása elodázhatatlan a tanulók és vagyontárgyak biztonsága érdekében.

Meszelés, festés az alsó tagozatban hat éve, a felső tagozatban öt éve csak javító, korrigáló festés volt. Nemcsak esztétikai, hanem higiéniai szempontból is szükséges a falak és az ajtók festése.

Az iskola informatikai eszközökkel való ellátottsága nagyon jó. Közel 40 db számítógép és 12 táblagép segíti munkánkat, továbbá 16 db laptop támogatja a pedagógusok adminisztrációs munkáját, melyet most igény alapján korszerűbbre cserélhetek. 11 db projektor áll rendelkezésre a tudásanyag közvetítésére, melyet egyre nagyobb lelkesedéssel használnak kollégáim.

Cél:

1. *Beltéri vizesblokk kialakítása a felső tagozathoz csatlakozóan, alsó tagozatban zárttá tenni az odavezető utat.*
2. *A belső terek meszelése, ajtók festése.*
3. *Az informatikai eszközök célirányos alkalmazása a tudásanyag átadásában.*

6.3. Humán erőforrások**6.3.1. Tanulói adatok (október 31.)**

Tanulók száma	2017	2018	2019	2020	2021
létszám	170	164	156	148	146
bejáró	9	7	5	5	4
SNI	5	4	5	5	7
BTM	31	28	30	31	29
évfolyamot ismétlő	0	2	2	5	8
magántanuló	1	1	0	0	0
HH tanulók	39	15	16	16	17
HHH tanulók	21	13	12	9	11
RGYT	45	33	30	28	31
lemorzsolódással v. fő	16	19	16	17	16
lemorzsolódással v. %	24,2	26	21,8	21,4	21,1

Elemzés:

2017. júliusában 175 fő tanév végi tanulói létszámmal vettük át az intézményvezetést. Az intézmény tanuló megtartó ereje stabilitást mutatott, az Ócsai Bólyai János Gimnáziumba az utolsó hat évben nullára redukálódott az elvándorlás. A 4. évfolyam utáni elvándorlása a Dabasi Táncsics Mihály Gimnázium irányába is csökkent, mely évente max. 3-4 fő tanulót érintett, olykor egyet sem. Ez látszólag nem sok, de kis iskola lévén egy fő is sorsdöntő lehet! Sajnálatos módon az utóbbi öt évben a tanulói létszám közel húsz százalékkal csökkent, annak ellenére, hogy a tanköteles gyermekek száma viszont növekedett községünkben. A SWOT-elemzésben megjelölt gyengeségek sarkalatos pontja – s egyben veszélye is – az intézmény tanuló megtartó erejének drasztikus csökkenése. Joggal merül fel a kérdés, mi

vezetett odáig, hogy a település tanköteles korú, általános iskolai tanulóinak csaknem 35%-a nem a helyi, nem a mi intézményünkbe jár.

Alapos elemzés után rájöttem, e kedvezőtlen tendencia oka nagyon bonyolult, nagyon komplex, nem csak egy tényezőes folyamat, melyet az alábbiakban összegzek:

- Elhibázott településfejlesztési politika, az első új lakópark kialakítása a szomszédos Inárcs község határán került kijelölésre - a szomszéd iskola közelebb van. *(Sajnálatos módon az új telkesítés is Inárcs szomszédságában került kijelölésre!)*
- A közös iskola építése Inárcs határában – volt olyan szülő, aki már előre odaíratta a gyermekét, annak ellenére, hogy ebből a kapcsolatból is kilépett Kakucs község.
- Az 1985. évi I. törvény az oktatásról, mely lehetővé tette a szabad iskolaválasztás jogát, melytől kezdődően divattá vált más iskolába járni. Ezzel az intézmények elindultak a szegregálódás útján, sajnálatos módon ez az olló ma is nyílik.
- A munkahely hiányának vonzata, mely szerint a Budapestre járó dolgozó szülők magukkal viszik gyermekeiket, tehát már be sem érkeznek intézményünkbe.
- Az újhartyáni óvoda elszívó hatása, az odajárók már nem hozzák vissza gyermekeiket.
- Polgármester, képviselő-testületi tagok is elvitték gyermekeiket a saját fenntartású iskolájukból.
- Tanítók, tanárok, iskolai dolgozók is elvitték, vagy más intézménybe írták gyermekeiket!
- A nevelőtestület egységes szakmai innovációjának, a minőségi munkavégzés melletti maradéktalan elköteleződésének hiánya.
- Az intézményi menedzsment gyakorlati, valóságos hiánya - e nélkül az intézmény elveszíti célját, létezését.
- Széleskörű, támogató, érdemi partnerkapcsolatok elvesztése, hiánya.
- A nevelőtestület nyugdíjazáshoz közeli életkora.
- A pedagógushiány halmozott hatása - nevelőtestület túlterheltsége, szakos pedagógusok hiánya.
- A nevelőtestület 80 %-a már nem helyi lakos, lazul az érzelmi elköteleződés az intézmény iránt a pedagógusok és a szülők részéről egyaránt.
- A hátrányos helyzetű, kedvezőtlen szocio-kulturális közegből érkező tanulók nagyarányú jelenléte (20%).
- A beltéri vizesblokk hiánya ma már nagyobb jelentőséggel bír az iskolaválasztásban az első osztályosok körében, mint gondolnánk!

Ugyancsak sokatmondó adat az évfolyamismétlők számának emelkedése, illetve a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók jelenléti arányának emelkedése Sajnálatos módon ezek már a szegregálódási folyamat jelei.

Tanítványaink negyede, 25 %-a BTM-os, vagy sajátos nevelési igényű. Iskolánk befogadó iskola, fejlesztésük nem kis feladatot és felelősséget ró intézményünkre. A jövőben azonban - amennyiben felelősen gondolkodunk - csak azokat a tanulókat szabad fogadnunk, akiknek szakmai fejlesztése szakember által biztosított, gondolok itt autista tanítványainkra.

A magatartási zavarral küzdők nagyarányú jelenléte arra sarkall bennünket, hogy újra gondoljuk a tanítási órák és szünetek szokásrendjét, nevelő szándékú fegyelmezési lehetőségeinket, értékelési módszereinket. Eddig is, ezután is a dicsérő pedagógia híve vagyok, hiszek a jó szó erejében.

Cél:

1. Az intézmény tanulómegtartó erejének növelése.
2. Az intézményi menedzsment érdemi működtetése.
3. Érdemi, támogató partnerkapcsolatok kialakítása, magasabb szintre emelése.

6.3.2. Pedagógusok száma (október 31.)

Munkaforma	2017	2018	2019	2020	2021	Megjegyzés
teljes munkaidős 1-4. évf.	9	10	8	8	8	
teljes munkaidős 5-8. évf.	7	6	6	6	6	
részmunkaidős	0	1	1	1	2	munkaszerződés
összesen:	16	17	15	15	16	
ebből 50-64 éves	10	11	10	9	9	
64. évnél több	0	1	1	1	2	nyugdíjas

Elemzés:

A közzétett táblázatomból a legbeszédesebb adatokra hívnám fel a figyelmet.

A nevelőtestület több mint 60%-a ötven év feletti, részmunkaidőben már három nyugdíjas kolléga is támogatja munkánkat. Sajnos ez a helyzet csak rosszabbodhat, mivel ebben az évben is egy kolléga nyugdíjaztatását kéri. Gyakorlatilag fiatal utánpótlással nem tervezhetünk. Jó, hogy a nyugdíjasok segítenek - köszönet érte - de ez csak szükség

megoldás lehet. A munkaszerződéses jogviszony káros mellékhatásai elsősorban a felső tagozatban jelentkeznek. Gyakorlatilag ők nem tagjai a nevelőtestületnek, s könnyen meglehet, hogy a nevelőtestület, mint jogalkotó közösség kisebbségbe kerülhet. Megfontolandó a részmunkaidős közalkalmazottak alkalmazása is, hiszen a nevelőtestületi stabilitást a teljes munkaidős közalkalmazotti jogviszony garantálja, ellenkező esetben a nevelőtestület darabjaira hullhat.

Nagyon nehéz helyzet ez, hiszen mivel tudjuk idecsábítani a pedagógusokat?! Meg kell találnunk minden lehetőséget, nem kizárva az önkormányzattal való együttműködést szolgálati lakás biztosítása céljából.

Cél:

1. Az intézmény pedagógusszerző képességének aktiválása, kondicionálása.
2. Helyi szervezeti keretek között a munkaszerződéses kollégák bevonása az ügyeleti, étkeztetési feladatok ellátásába.

6.3.3. NOKS, egyéb munkakör száma (október 31.)

Munkakör	2017	2018	2019	2020	2021	megjegyzés
iskolatitkár	1	1	2	1	1	
pedagógiai asszisztens	1	1	1	1	1	
gyógypedagógiai asszisztens	0	0	1	1	1	
egyéb munkakör	4	4	4	4	4	

Elemzés:

A NOKS dolgozók szakmai munkája kiegyensúlyozott, stabil, annak ellenére, hogy az iskolatitkár személyében is változás történt nyugdíjazás miatt. Örvedetes, hogy bővült a szakmai segítségnyújtás lehetősége a pedagógiai és a gyógypedagógiai asszisztensek által. Nagy előrelépés ez, az utóbbi évek elismerésre méltó pozitív szakmai hozadéka. Az eddigi tapasztalatok alapján munkájukat a felső tagozatra is ki kell terjeszteni - minimum 5. 6. osztályig a szükséges igény mértékében, hiszen jelenleg a felső tagozatban 3 fő óraadó látja el a hiányzó pedagógusok munkáját. Sajnálatos módon ez az arány tovább romlik 1 fő aktuális nyugdíjazása miatt.

Az egyéb munkakörben dolgozók helyzete sem megnyugtató: a stabil munkaerő fele nyugdíjazás miatt távozott, 1 fő betegség miatt tartósan távol marad. Az új karbantartó távozott, az álláshely betöltése folyamatban van.

Fontos észrevételeznem, hogy az eddigi szokásjog - helyiségválasztás és periódusváltás szerinti munkavégzés a továbbiakban nem kivitelezhető maradéktalanul. A takarítók munkaköri leírása kizárólag a takarítási feladatok ellátására vonatkozik, a helyiség megjelölése nélkül, melyet a továbbiakban sem kívánok megváltoztatni.

Cél:

- 1. Kéthetenként eligazító munka értekezletekkel, minősítő visszacsatolással támogatni az egyéb munkakörben dolgozók önálló, mobilizálható, felelősségteljes minőségi munkavégzését.*
- 2. A természetesen elvárható hivatali titoktartás betartatása, gyakorlati megvalósítása.*

6.4. Szakmai minősítés, mérés, értékelés

6.4.1. Pedagógusok szakmai minősítése

Elemzés:

A nevelőtestület szakmai minősítésének olyan pozitív érdemei vannak, mely a mai napig egyedülálló a kistérség intézményeihez képest. A nevelőtestület csaknem 100%-ban élt a minősítés lehetőségével azok közül, akik számára a jogszabály lehetővé tette. Ezt igyekszünk a mai napig szem előtt tartani. A szakmai minősítés mellett egyetlen lehetősége a pedagógusoknak, hogy alapbérüket némiképp növelni tudják, mely éveken át ténylegesen jövedelemtöbbletjévé juttatja a kollégákat.

Jelen esetben 1 fő gyakornok 2 fő Pedagógus I., 7 fő Pedagógus II., 1 fő Mesterfokozatú teljes munkaidős és 4 fő egyéb: alap, és mesterfokozatú részmunkaidős kolléga alkotja a nevelőtestület közösségét.

Intézményünk rendelkezik belső intézményi minőségbiztosítási programmal. Ezen dokumentum az utóbbi időben „elfelejtődött”, gyakorlatilag elmaradtak az óralátogatások, hospitálások. Elmaradtak a szakmai értékelések is, így visszacsatolás nélkül tettük a dolgunkat. Nyilván ebben a pandémia időszakában is közrejátszott, továbbá a magas óraszámok sem kedveznek a hospitálások lehetőségének. Meggyőződésem, hogy nevelési - oktatási

tevékenységünk csak úgy tud megfelelni az egyre magasabb követelményeknek, ha ez a láncszem sem hiányzik. Igazodnunk kell a mai generáció befogadó, ingerfelvevő rendszeréhez, mely nem lehet más, mint az élménypedagógia: több aktivitás, több érintettség és szemléletesség. E nélkül ma már nem lehetünk eredményesek.

Cél:

1. Szakvizsga megszerzése vezetési feladatok ellátására.
2. A szakvizsgával rendelkezők számára Mesterfokozat megszerzése.
3. Belső minőségbiztosítási rendszer működtetése.

6.4.2. Kompetenciamérés eredményei

Megnevezés	6. o.	8. o.	6. o.	8. o.	6. o.	8. o.	6. o.	8. o.	
matematika	2016		2017		2018		2019		
községi átlag	1432	1537	1442	1543	1446	1548	1450	1563	
intézményünk	1366	1502	1284	1558	1490	1557	1323	1512	
teljesítés %	95,4	97,8	89,0	100,9	103,0	100,6	91,2	96,7	
szövegértés	2016		2017		2018		2019		
községi átlag	1425	1499	1434	1503	1429	1530	1439	1542	
intézményünk	1295	1504	1288	1470	1424	1453	1292	1434	
teljesítés %	90,8	100,3	89,8	97,8	99,6	94,9	89,8	92,9	

Elemzés:

A kompetenciamérések fajsúlyossága, megbízhatósága ma is vitatott, de mivel csaknem ez az egyetlen objektív indikátor az intézmények összehasonlítása érdekében, nem kerülhetjük el annak elemzését.

A táblázat csak azon paramétereket tartalmazza, amely reális összehasonlítási alapot képezvagyis azonos kondíciójú iskolához viszonyítunk. Csakis az tudja megmutatni valójában a reális hozzáadott pedagógiai értéket. Ezt hivatott szolgáltatni a CSH-index, mely figyelembe veszi a családi háttér kompetenciáit. Sajnálatos módon 2016-ban a 6. osztályt nem a CSH-indexhez viszonyították, mivel kevés tanuló hozta vissza a szükséges adatlapot. Intézményünk teljesítményét kizárólag a saját kategóriánkhöz, a CSH-index alapján megállapított községi átlaghoz viszonyítottam. A táblázatból egyértelműen megállapítható, hogy matematikából a 6. osztály teljesítménye - 94 % - átlagban alacsonyabb a 8. osztályétól, mely 99 %. Ugyanez igaz a szövegértésre is, hiszen a 6. osztály viszonyított teljesítménye

93%-os, míg a 8. osztályé 96,5%. Amennyiben nyomon követem ugyanazt a hatodik osztályt (2017), mit teljesített nyolcadik osztályban (2019), önmagukhoz képest is igaz az állítás: a nyolcaik osztályban lényegesen nagyobb hozzáadott pedagógiai érték mutatkozik. Érdemes ezen elgondolkodni!

Ami a jó tanulók elvesztésének, elvándorlásának sajnálatos következménye, s egyben indítéka is lehet, hogy az elemzett mérési időszakban a 16 mérési helyzet során összesen 1 fő tanulónak sikerült elérni a 6. képességszintet mindkét tantárgyból nyolcadik osztályban. Az 5. képességszintre eljutó tanuló 3 mérési alkalommal volt, csak a 4. képességszintig jutottak tanulóink 10 alkalommal. Sajnálatos módon volt olyan 6. osztály (2019) szövegértésből, akik közül valamennyien csak a 3. képességszintig teljesített. Ezen szempontú elemzésnek bármely egyéb körülményt figyelembe véve is lesújtó üzenete van. Többek között az, hogy a tanulószobának felzárkóztató műhellyé kell válnia. Ez lehet a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók mentsvára, továbbá a házi feladatot nem készítő kötelező „rehabilitációs” foglalkozása.

Cél:

1. *A CSH-indexet megalapozó adatlapot 100 %-ban kell visszagyűjteni.*
2. *A kompetenciamérésre való pszichológiai- és szakmai felkészítés, felkészülés már ötödik osztályban kezdődjön el.*
3. *A tehetség gondozásnak - mint szakmai elvárásnak - a minőségi munka elsődleges alappillérvé kell válnia.*
4. *A felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások hozzáadott pedagógiai értékének minőségi biztosítása.*

6.4.3. Tanulói teljesítmény értékelése

Elemzés:

A tanulói adatokból két lényeges, meghatározó elemre hívom fel a figyelmet: az évismétlők számának folyamatos emelkedésére, illetve a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók egyre növekvő jelenléti arányára. Nyilván a kettő szorosan összefügg, melyhez társul még az indokolatlan hiányzások magas száma is. Ennek ellenére most a pedagógiai értékelésünk sajátos gyakorlatának hibáira kívánom felhívni a figyelmet. Meggyőződésem, hogy a tanulók tanulmányi átlaga legalább 2-3 tizeddel jobb lenne, a bukások száma sem lenne

ennyi, amennyiben szakszerűen használnánk és betartanánk a pedagógiai értékelés alapelveit. Az érdemjegy kizárólag tudás- és képességszintet mérhet.

Vezetőként magamat is erősíteni kell abban, hogy hatásos visszacsatolásokat adjak kollégáimnak nem csak a nevelési-oktatási munkájukról, hanem az adminisztrációs, szervező munkájukról, határidőkről, szülőkkel, vagy tanulókkal való kommunikációjukról. Jómagam a szendvics módszer híve vagyok, másoknak is ajánlom: a negatív kritikát mindig ékeljük be két pozitívum közé! Így sokkal emberibb, s általa sokkal hatásosabb.

Cél:

- 1. A tantárgyak érdemjegyei kizárólag csak a tudás- és képességszint állapotát jelezzék.*
- 2. Értékelésünk a tantervben megfogalmazott egységes követelményekre épüljön.*

6.5. Gazdálkodási adatok

Intézményünk 2013 óta a Monori Tankerületi Központ fenntartásában működik. Intézményi szinten nem gazdálkodunk, a tervezési folyamatban veszünk részt.

Mint minden intézmény, a legjobbat, a legtöbbet akarja magának, így természetes, hogy a prioritásnak óriási jelentősége van.

Évtizedes múltat tekint vissza a **kültéri vizesblokk felváltása beltéri vizesblokk kialakításával**. Úgy gondolom, s ezt a szülők is egyértelműen jelezték, elvárják, hogy ezen probléma megoldása a XXI. században alapvető elvárás, s nem melleleg az iskolaválasztásnál is döntő tényezőként érezteti negatív hatását. Jelen esetben hidegben, esőben nagy távolságot tesznek meg tanítványaink a célig, kockáztatva egészségi állapotukat is.

Tisztelt Igazgató Asszony! Kérjük, szíveskedjék támogatni ez irányú szándékunkat.

7. STRATÉGIAI CÉLOK - VEZETÉSI PROGRAM

INTÉZMÉNYVEZETÉSI PROGRAMOM

2022-2027

Vezetési programomban kizárólag azokat a fejlesztési területeket, lehetőségeket érintettem, melyek megoldása nem elodázható, melyek kulcsfontosságú szerepet játszanak a fő kihívásunk megoldásában. A terjedelmi keretek nem teszik lehetővé a minden területre kiterjedő elemzést, természetesen a lista ennél sokkal terjedelmesebb és mélyebb is lehetne. A részletekbe merülő stratégiákat szándékosan kerülöm.

A vezetés számomra a kölcsönös támogatásról szól. Támogatni szeretnék minden olyan jó ötletet, mely a megjelölt célok megvalósítását érdemben segíti. Pontosan tudom, hogy most küzdenünk kell azért, hogy fejlődésben maradjunk, hogy megmaradjunk.

Tudom, hogy pályázatommal felelősséget vállalok a megfelelő háttér biztosításáért.

Kedves Kollégáim, Munkatársaim!

Tudom, hogy a változáshoz idő és türelem kell. Azt is tudom, hogy csak az elégedett tanárból lehet JÓ TANÁR! Ennek biztosítása a legnehezebb vállalásom. Tudom, hogy mindenki más, hogy mindenki másként dolgozik. Mindenkinek más a munkamódszere, a teherbírása, és eltérő hatékonysággal tud dolgozni. De mindenki valaki!

Én az optimálisra törekszem, védőfalként kívánom védeni kis csapatunkat az iskolát érő támadások, elégedetlenségek ellen.

7.1. Vezetési programom irányultsága

Intézményünk számára a nevelés- oktatás területeit érintő legnagyobb kihívások	<ul style="list-style-type: none"> - Az intézmény tanuló megtartó erejének stabilizálása, erősítése. - Az intézményi szegregáció elkerülése. - Az intézmény tagintézménnyé válási folyamatának megállítása.
Kitűzött, a legnagyobb kihívásra fókuszáló kulcsfontosságú intézményfejlesztési tevékenységek megnevezése	<ul style="list-style-type: none"> - Intézményi menedzsment hatékony működtetése. - Óvoda-iskola átmenet munkacsoport sikeres tevékenysége. - Partnerkapcsolatot erősítő közösségi rendezvények. - Minőségbiztosítási tevékenység beépítése a nevelés-oktatás minden szintjébe.
Intézményünk jövőképe, melyet az intézményfejlesztési tevékenységek megvalósításával kívánok elérni	Olyan intézményről álmodom, mely sajátos, egyedi arculattal rendelkezik, mely a helyi elvárásoknak kíván megfelelni, melyben pedagógus-tanuló-szülő egyaránt jól érzi magát és elégedett.

7.2. Intézményi Komplex Vezetési Terv (IKVT)

Fejlesztési terület megnevezése	Célkitűzések	Fejlesztési tevékenység meghatározása	A tevékenység megvalósítói, résztevők	Elvárt eredmény, mutatók
1. Intézményi koordináció működtetése	Az iskola jó hírének kivívása.	Intézményi menedzsment hatékony működtetése.	menedzsment csoport vezetésével MINDENKI	Pozitív kép alakul ki, a település kiáll saját

				iskolája mellett.
	Tanulólétszám megtartása, növelése.	Óvoda-iskola átmenet munkacsoport célirányos programjának megvalósítása.	átmenet munkacsoport, intézményvezető	A tanulólétszám 150-160 fő közé emelkedik a ciklus végére.
	Intézményi szegregáció megelőzése.	Közös, községi-iskolai szintű rendezvények.	munkaközösségvezetők, osztályfőnökök	A HH, HHH tanulók aránya 20% alá csökken.
	Hiteles intézményi arculat megtalálása.	Nevelőtestületi értekezlet.	intézményvezető, munkaközösségvezetők	Az arculat 2 éven belül megmutatkozik.
2. A tanulói lemorzsolódás megelőzését szolgáló fejlesztési terület	Indokolatlan és az igazolatlan hiányzások számának megfékezése.	Hatékony jelzőrendszer működtetése, hiteles jelzőrendszeri adatbázis vezetése.	osztályfőnök, családgondozó gyermekorvos szülő	Az igazolatlan hiányzások nem érik el a 10 órát.
	Évismétlők számának csökkentése.	Napközi, tanulószoba, felzárkóztató foglalkozások minőségbiztosítása	tanítók, tanárok, intézményvezető-helyettes	Az évismétlők száma min. 10%-kal csökken.
	Kompetencia-mérés 1.2. szintjében teljesítők létszámának	Pszichológiai és szakmai felkészítés a kompetencia-mérésre.	5.6.7.8. o. szaktanárok, osztályfőnökök intézményvezető-h.	Az 1.2. szintet teljesítők száma 5%-kal csökken.

	csökkentése.			
3. Tanulói eredményesség és előrehaladás támogatása	Tehetséggon- dozás kiterjesztése, magasabb szintre emelése.	Tudásközpontú tanórai, és azon kívüli tevékenységek, szakkörök.	intézményve- zető, tanítók, tanárok	A jó versenyered- mények több tantárgyra terjednek ki.
	Tanulói teljesítmény hiteles, megbízható értékelése.	Hospitálások, osztályozó értekezletek.	munkaközös- ségvezetők	Az „érdemjegy” tisztta alkalmazása megvalósul.
	Teljes körű, CSH-index alapú viszonyítási alap biztosítása.	Fogadóóra, családlátogatás az adatlap kitöltése érdekében.	osztályfőnökök	Az adatlap 100%-ban visszaérkezik
4. Belső humán erőforrásrendszer szervezeti struktúra	Szakos pedagógusok szerzése, közalkalma- zotti jogviszonyban	Személyes kapcsolatfelvétel a tanító- tanárképző oktatási intézményekkel.	intézményve- zető	1-1-fiatal kollégát sikerül alkalmazni.
	A pedagógus egyéb, egyéni képes- ségeinek kibontakozta- tása.	Humánerőforrás térkép készítése.	Munkaközös- ségvezetők	A rejtett képessegek felszínre kerülnek.
	Minőségbizto- sítás következetes megvalósítása.	PDCA- ciklus bevezetése az ellenőrzési gyakorlatba.	Intézményve- zető, intézményve- zető-helyettes	A nevelő- testület minőség iránti

				elköteleződé- se 10%-kal emeli a tanulmányi átlagot.
	Munkaköri leírások egyedi felülvizsgálata	Személyes konzultáció, dokumentum elkészítése.	intézményve- zető, iskolaitkár	Egyértelmű- vé válik a felelősség kérdése, a konfliktusok minimálisra csökkennek.
5. Szakmai innováció	Munkaközös- ségek szakirányú innovációja.	Évente két alkalommal tantárgy specifikus közös értekezlet.	munkaközös- ségvezetők	Az egymásra mutogatás megszűnik.
	Szakos, másod diploma szerzése.	Személyes, motivációs beszélgetés.	intézményve- zető	Növekszik a pedagógusok szakmai mobilizálha- tósága.
	Beiskolázási, továbbképzési terv célirányos módosítása.	Az ellenőrzés, értékelés témakör prioritást élvez.	intézményve- zető	Valós képet kapunk a tanulók tudás szintjéről. A jegyek értéke nem devalválódik.
	Közoktatási vezető szakvizsga megszerzése.	Személyes, motivációs megbeszélés.	intézményve- zető	Céltudatos vezetői utánpótlás megvalósul.
	Nevelőtestü-	Nevelőtestületi nap,	intézményve- zető,	Az összetartozás

	leti együttműködés, csapatmunka erősítése.	csapatépítő rendezvény.	munkaközösségvezetők	élménye és a bizalom nő egymás irányába.
6. Partnerkapcsolataink bővítése, magasabb szintre emelése	Intézményünk népszerűsítése.	Szakmai Nyílt Nap megrendezése.	intézményvezető-helyettes, munkaközösségvezetők	Az óvodából érkezők száma 10%-kal nő.
	Aktív, alkotó együttműködés a szülőkkel, családokkal.	Tanórán kívüli rendezvényeink újratervezése.	intézményvezető, munkaközösségvezetők	Pozitív közös élmények, nő az intézményünk iránti elköteleződés.
	Baráti, szakmai együttműködés Dabas járás oktatási intézményeivel.	Hasznos, szakmai információk szerzése, segítségnyújtás.	intézményvezető, intézményvezető-helyettes	Hiteles lesz az információáramlás.
7. Infrastrukturális, tárgyi feltételek	Beltéri vizesblokkok kialakítása, komfort emelése.	Egyeztetés a Monori Tankerület igazgatójával.	intézményvezető, tankerületi igazgató	A felső tagozatosok szem előtt vannak, nem késnek az óráról.
	Intézményi, tanulói biztonság szintjének emelése.	Teljes körű kamerarendszer kiépítése.	intézményvezető, tankerületi igazgató	A biztonságos környezet min. 4 fő pedagógust

				szabadít fel, enyhül a túlterheltség.
<i>Pedagógus szolgálati lakás biztosítása</i>	<i>Egyeztetés az ön- kormányzati fenntartóval, bérlési igény benyújtása szükség esetén.</i>	<i>intézményve- zető, tankerületi igazgató, polgármester</i>		<i>2 fő peda- gógus el- helyezésse szükség esetén.</i>
<i>Jó tudni! - az infrastrukturális fejlesztések rajtunk kívül álló tényezőkön is múlik.</i>				

8. ÖSSZEGZŐ GONDOLATOK

Több évtizedes tapasztalat alapján joggal merülhet fel bennünk a kérdés: ha ennyi nehézség, ennyi konfliktus, feszültség kíséri a vezetők, pedagógusok munkáját, megéri-e, szabad-e maradni a pedagóguspályán?

A válaszom egyértelműen IGEN. Annyi bizonyos, hogy nem a magas fizetésért létezőnk ezen a pályán, nem azért! Mi mindannyian, akik ma itt vagyunk, többségünk hivatástudatból jelesre vizsgázott, **mert számunkra nincs nagyobb érték, mint a gyermekeinkhez hozzáadott pedagógiai érték.** Értékét éppen az adja, hogy felelősséget merünk vállalni tanítványaink sikerében és kudarcában egyaránt. **Mert kudarc is akad bőven,** de aki emberekkel foglalkozik és vezetésre vállalkozik, az ismeri a naponta felmerülő gondok sokaságát is. Tudom, hogy minden pillanatban adott a lehetőség a konfliktusok kialakulására (bár én magam konfliktuskerülő típus vagyok). Sokszor nem is tudjuk, ki, vagy mi, és mennyiben részese csalódásainknak, hol találjuk meg a gyökerét a súrlódásoknak, az elégedetlenség nyomasztó élményének, a rossz közérzetnek.

A pedagóguspálya egyik legsarkalatosabb kérdése az, hogy milyen ismeretekkel, kvalitásokkal kell a pedagógusoknak rendelkezniük ahhoz, hogy mindennapi munkájuk egyre hatékonyabb legyen. **Tudatosítjuk-e eléggé magunkban az élethosszig tartó tanulás igényét,** mert alapvető feltétele munkánk sikerességének, hogy - miközben a jövő nemzedékét oktadjuk - magunknak is egész életünk során tanulnunk kell. **Rendelkezünk-e a magas minőséget képviselő szakma kulcsfontosságú elemeivel?** Ilyenek, mint önismeret, kapcsolatépítő képesség, nyitottság, csapatmunkára való beállítottság. Nekem van még mit tennem ezen a területen, de igyekszem.

Tudom, hogy a felmerülő problémákat teljesen kiküszöbölni nem tudom. Nekem, vezető-helyettesként és tanítóként egyaránt azon kell elgondolkodnom, hogyan tudom minimalizálni a szakmai kudarcok számát és mederben tartani azok lefolyását. Hogyan használhatom ki előnyeit, és hogyan küszöbölhetem ki káros hatásait, hogy ne hagyjanak nyomott az egyes emberekben, elsősorban Tanítványaimban és Kollégáimban.

Köszönöm Munkatársaimnak, a Szülőknek, a Monori Tankerület munkatársainak az elmúlt öt évben nyújtott támogatását! Az elkövetkezendő szakmai időszakra eredményesebb, nyugalmasabb, békésebb napokat tervezek.

Szarvas-Varró Ágnes
Szarvas-Varró Ágnes