

## **Jegyzőkönyv**

Készült Sásd Város Német Nemzetiségi Önkormányzati Képviselőtestületének 2023. április 13. napján tartott üléséről.

Ülés helye: Városháza tanácskozóterem  
Sásd, Dózsa György utca 32.

Jelen vannak: Galambosné Wágner Éva, Hermann Istvánné elnökhelyettes, Kugl József képviselő, Koszorus Tímea aljegyző, Tollár Mónika jegyzőkönyvvezető.

**Galambosné Wágner Éva elnök** köszöntötte a megjelenteket. Megállapította, hogy a testület 3 fővel jelen van, így az ülés határozatképes és azt megnyitotta.

Javasolta, hogy az alábbi napirendi pontot tárgyalják meg:

- a Sásdi Általános Iskola (magasabb vezető) beosztásának ellátására benyújtott pályázat véleményezését.

Megkérdezte van-e valakinek más javaslata?

Más javaslat nem érkezett, így a Német Nemzetiségi Önkormányzat az alábbi napirendi pont megtárgyalása mellett döntött:

- 1./ A Sásdi Általános Iskola (magasabb vezető) beosztásának ellátására benyújtott pályázat véleményezése  
Előadó: Galambosné Wágner Éva elnök

### **Napirendi pont tárgyalása:**

- 1./ **A Sásdi Általános Iskola (magasabb vezető) beosztásának ellátására benyújtott pályázat véleményezése**  
Előadó: Galambosné Wágner Éva elnök

**Írásos előterjesztés – a tankerületi levélről és a pályázati anyagról – a jegyzőkönyv mellékleteként csatolva.**

**Galambosné Wágner Éva elnök** elmondta, hogy mindenki kézhez kapta az írásos megkeresést és a pályázati anyagot. Az írásos megkeresés alapján a Belügyminisztérium Minisztere pályázatot írt ki a Sásdi Általános Iskola intézményvezetői beosztásának ellátására. A pályázat benyújtási határideje 2023. március 22. volt. A pályázati kiírásra Kovács Lilla jelenlegi iskolaigazgató nyújtotta be pályázatát. A pályázat a kiírásban meghatározott feltételeknek megfelelt. A Német Nemzetiségi Önkormányzatot megkeresték, hogy a benyújtott pályázattal kapcsolatban alakítsa ki véleményét, gyakorolja az egyetértési jogát. A pályázati anyagot mindenki elolvasta.

Javasolta a testületnek, hogy értsen egyet Kovács Lilla iskolaigazgató pályázatával.

Megkérdezte, hogy van-e valakinek kérdése, észrevétele, hozzászólása?

Mivel kérdés, észrevétel, hozzászólás nem volt, kérte, hogy szavazzanak.

Sásd Város Német Nemzetiségi Önkormányzata 3 igen szavazattal, ellenszavazat és tartózkodás nélkül az alábbi határozatot hozta:

Sásd Város Német Nemzetiségi Önkormányzata Képviselő-testületének

4/2023. (IV.13.) NNÖ. számú határozata

Sásd Város Német Nemzetiségi Önkormányzatának Képviselő-testülete egyetért a Sásdi Általános Iskola intézményvezetői beosztásának ellátására Kovács Lilla igazgató által benyújtott pályázattal.

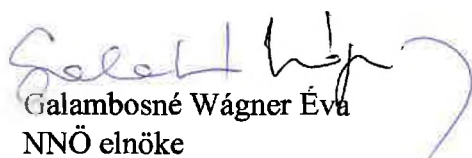
A Német Nemzetiségi Önkormányzat javasolja Kovács Lilla pályázó igazgatói kinevezését.

Határidő: közlésre: április 27.


Felelős: Galambosné Wágner Éva elnök

Miután több napirendi pont, kérdés, javaslat nem hangzott el, **Galambosné Wágner Éva az NNÖ elnöke** mindenkinek megköszönte a testületi ülésen való megjelenését, a testületi ülést befejezettnek nyilvánította.

Kmft.

  
Galambosné Wágner Éva  
NNÖ elnöke



  
Hermann Istvanné  
jegyzőkönyv-hitelesítő

J E L E N L É T I Í V

Sásd Város Német Nemzetiségi Önkormányzat 2023. április 13. napján megtartott  
testületi ülésen megjelentek részére

**Galambosné Wágner Éva**

*Galambosné Wágner Éva*

**Hermann Istvánné**

*Hermann Istvánné*

**Kugl József**

*Kugl József*

**Dr. Jusztinger János**

-----

**Dr. Kajdon Béla**

-----

**Koszorús Tímea**

*Koszorús Tímea*

**Nagy Lajos László**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----



Szigetvári Tankerületi Központ

Német Nemzetiségi Önkormányzat  
7370 Sásd, Dózsa György utca 32.

Iktatószám:  
TK/020/HR/KOZINT/00049-4/2023.

Melléklet: 1 db

Galambosné Wágner Éva Elnök  
Asszony részére

**Tárgy:** Felkérés a Sásdi Általános Iskola (magasabb vezető) beosztásának ellátására benyújtott pályázat véleményezésére.

**Tisztelt Elnök Asszony!**

Tájékoztatom, hogy a Belügyminisztérium Minisztere pályázatot írt ki a Sásdi Általános Iskola intézményvezetői beosztásának ellátására. A pályázat benyújtásának határideje 2023. március 22. napja volt.

A Sásdi Általános Iskola intézményvezetői beosztásának ellátására Kovács Lilla nyújtotta be pályázatát. A pályázat, a kiírásban meghatározott feltételeknek megfelel.

Kérem, hogy a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 84. § (9) bekezdése alapján a Német Nemzetiségi Önkormányzat a benyújtott pályázattal kapcsolatban alakítsa ki véleményét, gyakorolja egyetértési jogát.

A vélemény kialakítása céljából, jelen levelem mellékleteként küldöm a pályázó szakmai-vezetői programját.

Tisztelettel kérem, hogy a pályázattal kapcsolatba hozott döntését 2023. április 27-ig szíveskedjen eljuttatni a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Szigetvári Tankerületébe (7900 Szigetvár, Deák Ferenc tér 16.)

Szigetvár, 2023. március 28.

**Tisztelettel:**



7900 Szigetvár, Deák Ferenc tér 16.  
Tel: +36-73-795-214  
e-mail: szigetvar@kk.gov.hu  
KRID: 651169363 - SZIGTANKER



**" Olyan lesz a jövő, amilyen a ma iskolája "**

**(Szent-Györgyi Albert)**

# Pályázat



**Sásdi Általános Iskola**

**intézményvezetői (magasabb vezető)**

**beosztás ellátására.**

**pályázati azonosító szám: TK/020/HR/KOZINT/00049-1/2023**

**Pályázó: Kovács Lilla**

**2023. 03. 20.**

**Tartalomjegyzék**

Szakmai önéletrajz .....	3.o.
Bevezető gondolatok.....	8.o.
Helyzetelemzés.....	10.o.
• Intézmény bemutatása .....	10.o.
• Infrastrukturális tárgyi feltételek .....	11.o.
• Humán erőforrások .....	12.o.
• Az intézmény tanulói, szociális környezete.....	13.o.
• Az intézmény szakmai alaptevékenysége .....	19.o.
• Az elmúlt öt/tíz év munkájának összegzése.....	20.o.
Vezetői program.....	27.o.
Vezetői alapelveim .....	28.o.
Fejlesztési program .....	30.o.
• Pedagógiai szakmai munka fejlesztendő területel.....	30.o.
• Infrastruktúra, tárgyi eszközfejlesztés.....	38.o.
• Humán erőforrás fejlesztés .....	38.o.
• Szervezeti struktúrafejlesztés.....	39.o.
Vezetői funkciók működtetése.....	40.o.
Összegzés.....	41.o.
Mellékletek	
• Pályázati nyilatkozatok	
• Munkáltatói igazolás	
• Diplomamásolatok (4 db)	
• Erkölcsi bizonyítvány	

**SZEMÉLYES ADATOK**



Név Kovács Lilla  
 Lakcím  
 Telefon/fax  
 E-mail  
 Állampolgárság  
 Születési dátum / Születési hely

**ISKOLAI- ÉS SZAKKÉPZÉS**

Dátum	2013 - 2015
Oktatási intézmény neve:	Pécsi Tudományegyetem
A szerzett képesítés típusa	Jogi szakokleveles közoktatási szakember (II-7/2015.JKO)
Dátum	2004 - 2006
Oktatási intézmény neve:	Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Műszaki Pedagógiai Tanszéke
A szerzett képesítés típusa	Közoktatás vezető (szakvizsga) (Okl.: PTH004537-8226)
Dátum	1993 - 1996
Oktatási intézmény neve:	Berzsenyi Dániel Tanárképző Főiskola
A szerzett képesítés típusa	kémia szakos tanár (Okl.15/1996)
Dátum	1988 - 1991
Oktatási intézmény neve:	Csokonai Vitéz Mihály Tanítóképző Főiskola
A szerzett képesítés típusa	általános iskolai tanító (Okl.195/1991)

**SPECIÁLIS KÉPZETTSÉG, VÉGZETTSÉG**

Dátum	2017
Oktatási Intézmény neve	Oktatási Hivatal
A szerzett speciális képesítés típusa	Shakértök felkészítése Mesterpedagógus fokozatot célzó minősítésére
Dátum	2015.
Oktatási intézmény neve	Oktatási Hivatal
A szerzett speciális képesítés típusa	Felkészítés a pedagógiai-szakmai ellenőrzések (tanfelügyelet) és pedagógusminősítési eljárások minőségbiztosítási tevékenységére – blended learning (OH-MBR/27/2015)



<p>Dátum</p> <p>Oktatási intézmény neve</p> <p>A szerzett speciális képzés típusa</p>	<p>2014.</p> <p>Oktatási Hivatal</p> <p>Tanfelügyeleti szakértők felkészítése pedagógiai – szakmai ellenőrzésre – blended továbbképzés (OH-PSZE/1497/2014.</p>
<p>Dátum</p> <p>Oktatási intézmény neve</p> <p>A szerzett speciális képzés típusa</p>	<p>2012.</p> <p>Wekerle Sándor Alapkezelő</p> <p>Az alsó és a felső tagozat közötti átmenetben a HHH tanulók támogatása – képzői képzés (I-216/2012.-TÁMOP 3.3.1)</p>
<p>Dátum</p> <p>Oktatási intézmény neve</p> <p>A szerzett speciális képzés típusa</p>	<p>2012.</p> <p>Wekerle Sándor Alapkezelő</p> <p>Felkészítés a „Hatékony tanuló-megismerési technikák” című pedagógus továbbképzési program képzői feladataira (1067/2012.-TÁMOP 3.3.1)</p>
<p>Dátum</p> <p>Oktatási intézmény neve</p> <p>A szerzett speciális képzés típusa</p>	<p>2009.</p> <p>EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Közhasznú Társaság</p> <p>IPR –LIGHT képző-mentor képzés (727/2009.)</p>
<p>Dátum</p> <p>Oktatási intézmény neve</p> <p>A szerzett speciális képzés típusa</p>	<p>2009.</p> <p>EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Közhasznú Társaság</p> <p>Módszertani mentor I. - folyamat tanácsadó képzés (650/2009) (Tanórai differenciálás, kooperatív tanulás, árnyalt értékelés, óvoda-iskola közötti átmenet, professzionális tanári kommunikáció, multikulturális nevelés módszertani területeken)</p>
<p>Dátum</p> <p>Oktatási intézmény neve</p> <p>A szerzett speciális képzés típusa</p>	<p>2009.</p> <p>EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Közhasznú Társaság</p> <p>Folyamat szaktanácsadó képzés (349./2009)</p>
<p>Dátum</p> <p>Oktatási intézmény neve:</p> <p>A szerzett speciális képzés típusa</p>	<p>2008.</p> <p>EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Közhasznú Társaság (I 55./2008.)</p> <p>IPR szakértő, szaktanácsadó képzés</p>
<p>Dátum</p> <p>Oktatási intézmény neve:</p> <p>A szerzett speciális képzés típusa</p>	<p>2006.</p> <p>SuliNova Kht. (1748/2006.)</p> <p>„Óvoda-iskola átmenet segítése...” képző/mentor felkészítés</p>
<p>Dátum</p> <p>Oktatási intézmény neve:</p> <p>A szerzett speciális képzés típusa</p>	<p>2005.</p> <p>SuliNova Kht. (IPR 18/2005.)</p> <p>Hatékony együttnevelés az iskolában” képző/mentor felkészítés</p>

## TANFOLYAMOK, TOVÁBBKÉPZÉSEK

- 2020 – Mozgás- és sportfesztiválok szakmai és szervezési lehetőségei a köznevelési intézményekben.
- Gondolkodásfejlesztés táblajátékokkal
  - A KAP pedagógiai rendszerének gyakorlati elsajátítása  
Életgyakorlat Alapú Alprogram
  - A pedagógusok digitális kompetenciáinak fejlesztése.  
EFO-3.2.4-16 középhasadó továbbképzés
  - Az iskolai lemorzsolódás megelőzését célzó komplex intézmény fejlesztés támogatása különös tekintettel a köznevelési intézményekben 2.
  - Differenciált fejlesztések heterogén tanulócsoportban DFHT
- 2019 – A KAP pedagógiai rendszerének gyakorlati elsajátítása –  
Logika Alapú Alprogram
- A Komplex Alprogram pedagógiai rendszerének gyakorlati elsajátítása
  - A pedagógusok digitális kompetenciájának megújítása.  
EFOP 3.2.4. – alapozó képzés
- 2018 – Pedagógusok módszertani felkészítése a végzettség nélküli iskolaelhagyás megelőzése érdekében
- 2017 – Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékeléshez és tanfelügyeleti ellenőrzéshez kapcsolódó feladatok ellátására
- 2016 – Felkészítés a köznevelési regisztrációs és tanulmányi alrendszer (KRÉTA) pedagógus moduljaihoz
- 2015 – Tevékenységközpontú tanulásszervezés a magatartási és a tanulási problémák leküzdésére
- 2013 – Tanügyigazgatási auditorképzés
- 2012 – Felkészülés a felsőoktatási gyakorlóhely funkció vállalására
- 2012 – Hálózati együttműködések és kapcsolatok – intézményközi, horizontális tanulás megszervezése, segítése
- 2012 – PR tevékenység az oktatási intézményekben
- 2012 – A referencia intézményei működéshez szükséges szervezeti, oktatásszervezési, szolgáltatás-szervezési feltételrendszer kialakítása
- 2012 – Vezetők felkészítése a referencia intézményi innovációk menedzselésére

## SZÁMÍTÓGÉPES ISMERETEK

ECDL – 2005. (IT alapismeretek, operációs rendszerek, szövegszerkesztés, táblázatkezelés, adatbázis-kezelés, prezentáció, információ és kommunikáció, internet használat)

VEZETŐI ENGEDÉLY

B kategória

**SZAKMAI TAPASZTALAT**

<p>Időtartam (-tól-ig) Munkáltató neve és címe</p> <p>Tevékenységi terület Beosztás vagy funkció Fontosabb tevékenységek vagy felelősségi területek</p>	<p>2013. 08. 16. - folyamatos <b>Szigetvári Tankerületi Központ – Sásdi Általános Iskola</b> 7370 Sásd, Szent Imre u. 29-31. nappali rendszerű általános iskolai nevelés-oktatás <b>intézményvezető</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- törvényi előírásoknak megfelelő működés biztosítása</li> <li>- intézmény szakmai vezetése</li> <li>- munkáltatói jogok gyakorlása</li> <li>- tanügy-igazgatási feladatok megtervezése, ellátása</li> <li>- oktatással kapcsolatos pályázatok írása, megvalósításuk koordinálása, pénzügyi elszámolásának ellenőrzése</li> <li>- tanügyi dokumentáció elkészítésének segítése, ellenőrzése</li> <li>- pedagógiai munka ellenőrzése</li> <li>- pedagógusok szakmai előmenetelének, életpályán való előre lépésének segítése</li> <li>- ügyviteli munka irányítása, ügyiratkezelés biztosítása</li> <li>- partnerkapcsolatok kialakítása, ápolása</li> </ul>
<p>Időtartam (-tól-ig) Munkáltató neve és címe</p> <p>Tevékenységi terület</p> <p>Beosztás vagy funkció</p> <p>Fontosabb tevékenységek vagy felelősségi területek</p>	<p>1991. 09. 01. – 2013. 08. 15. <b>Vásárosdombói Általános Iskola, Egységes Oktatási és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény</b> (gerényesi iskola jogutódja) 7362 Vásárosdombó Szabadság tér 16. nappali rendszerű általános műveltséget megalapozó iskolai oktatás</p> <p>tanító, tanár; <b>igazgató-helyettes</b> (2003. óta)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iskola szakmai vezetése</li> <li>- általános iskoláskorúak oktatása</li> <li>- halmozottan hátrányos helyzetű és sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése-oktatása</li> <li>- felső tagozaton kémia tárgy tanítása heterogén összetételű osztályban</li> <li>- intézményi integrációs stratégia kidolgozása, intézményi programfejlesztő munka koordinálása, továbbképzéseken való részvétel (IPR tréner/mentor), intézményi IPR éves feladatainak koordinálása, megvalósításában való részvétel</li> <li>- projektek előkészítése, megtervezése, összeállítása; nyertes projektek megvalósításának koordinálása – projektmenedzseri feladatok ellátása</li> <li>- intézményi szolgáltatások tervezése, szervezése, lebonyolítása</li> </ul>
<p>Időtartam (-tól-ig) Munkáltató neve és címe</p> <p>Tevékenységi terület</p> <p>Beosztás vagy funkció</p> <p>Fontosabb tevékenységek vagy felelősségi területek</p>	<p>1987. 01. 03. – 1991. 08. 31. <b>Általános Iskola, Gerényes</b> nappali rendszerű általános műveltséget megalapozó iskolai oktatás</p> <p>tanító, napközis nevelő általános iskoláskorúak oktatása napközis csoportok vezetése</p>

**KIEGÉSZÍTŐ INFORMÁCIÓK**

Pályázatok előkészítésében,  
lebonyolításában való aktív  
közreműködés:

- Erzsébet pályázatok
- Határtalanul pályázatok
- EFOP 3.1.5.
- Nemzeti Tehetség Programok
- TÁMOP 3.1.4/C
- TÁMOP 3.1.7- projektmenedzser
- TÁMOP 3.1.4; 3.3.2; 3.2.2
- HEFOP 2.1.8 - projektmenedzser
- HEFOP 2.1.5; 2.1.6; ROP 2.3.1; HEFOP 2.1.3
- Bázisintézményi cím elnyerése, integrációs modell kidolgozása

Iskolai szakértés: Szakterület: Tanügyigazgatás, esélyegyenlőség

Országos szakértői névjegyzékszám: SZ022573 Szakirány: Általános iskola, Hátrányos helyzetű gyerekek, tanulók integrált oktatása, együttnevelése

Az elmúlt 10 éves igazgató munkám során folyamatos továbbképzések, önképzések során bővíttem szakmai ismereteimet. Munkám során az intézményi működés minden területén gyakorlati tapasztalatra tettem szert.

**Pedagógusminősítési és tanfelügyeleti szakértőként** pedagógusminősítési eljárások valamint tanfelügyeleti ellenőrzési feladatok ellátásban veszek részt.

Mottó:

*„ Félig sem olyan fontos az, amit tanítunk gyermekeinknek, mint az, hogyan tanítjuk.  
Amit az iskolában tanultunk, annak legnagyobb részét elfelejtjük, de a hatás, melyet egy jó  
iskolarendszer szellemi tehetségeinkre gyakorol, megmarad.”*

*(Eötvös József)*

Az általános iskola speciális, összetett oktatási környezet. Működését sok tényező befolyásolja: a társadalmi, gazdasági, kulturális hatás mellett az oktatáspolitikai és a különböző társadalmi csoportok érdekeltségi viszonyai. Ezzel párhuzamosan természetesen meghatározó szerepet tölt be az intézményt körülvevő szűkebb környezet is.

Mindannyian tisztában vagyunk azzal a ténnyel, hogy az elmúlt időben az oktatást körülvevő világ felgyorsult, nagymértékben megváltozott. Ennek következtében az általános iskolával szembeni feladatok, elvárások jelentősen átalakultak. A változás következménye, hogy az iskoláknak meg kell újulniuk, az oktatásban tevékenykedő szakembereknek alkalmazkodniuk kell az új kihívásokhoz, a vezető feladata pedig úgy irányítani, hogy az intézmény biztosítani tudja a diákok számára a készség- és képességfejlesztést, a tehetségazonosítást és fejlesztést, kinek-kinek adott állapotához igazítva.

Egy általános iskola vezetését elvállalni hatalmas felelősség. Belevágni csak úgy szabad, ha az ember rendelkezik megfelelő szakmai és emberi ismeretekkel, és olyan képességekkel, amelyek alkalmassá teszik egy intézmény irányítására. Az is elengedhetetlen, hogy a pályázóban legyen motiváció és egy egészséges ambíció.

38 évvel ezelőtt képesítés nélkül kezdtem tanítani. Sok ismeretem van a pedagóguspályára szépségeiről és nehézségeiről, hiszen pályám kezdete óta szinte minden pozícióban dolgoztam. Képesítés nélküli napközis nevelőként kezdtem egy kis faluban tanítani. Első diplomám megszerzése után osztálytanítói, második diplomám megszerzése után tanári feladatokat is elláttam. Közben több alkalommal voltam osztályfőnök, több éven keresztül segítettem a Diákönkormányzat munkáját, majd 2003-tól igazgatóhelyettesként korábbi intézményem szakmai vezetésében is részt vehettem.

A fejlődés az új ismeretek elsajátítása mindig érdekelt. Ha az élet, a pedagóguspályára felkínálta én próbáltam élni a lehetőségekkel. Ennek köszönhetően lettem több módszertani képzés tréner, a Pécsi Pedagógiai Intézet szakértője.

2013 igazi mérföldkő volt pedagóguspályámon, akkor lettem a Sásdi Általános Iskola igazgatója, az Oktatási Hivatal pedagógusminősítési és tanfelügyeleti szakértője, valamint mesterpedagógus.

Bár hosszú volt az idáig vezető út, úgy érzem van még bennem tartalék. Az elmúlt 10 évben sok mindent elértem kollégáimmal diákjaink nevelése, oktatása terén. Eredményesnek tartom az eddigi munkát. A továbbiakban is olyan sokoldalú vezető kívánok lenni, aki innovatív a tanügyigazgatás-irányítás terén, kézben tartja az adminisztratív feladatokat, naprakész és menedzselni képes az iskolát.

Jelen pályázat benyújtásához eddigi szakmai tapasztalatom, vezetői munkám, innovációs készségem adnak alapot.

## **1. Helyzetelemzés**

**Az intézmény neve:** Sásdi Általános Iskola

**Az intézmény székhelye:** 7370 Sásd, Szent Imre út 29-31.

**Fenntartó neve és székhelye:** Szigetvári Tankerületi Központ

7900 Szigetvár, Deák Ferenc tér 16.

**Az intézmény típusa:** általános iskola

**OM azonosító:** 201311

**Évfolyamok száma:** általános iskola – 1-8. évfolyam

### **1.1. Az intézmény bemutatása**

Sásd egyik központjában található az általános iskola. Az iskolakomplexum három részből áll. Az 1995-ben épült egyemeletes szárnyban alsó tagozatos osztályteremek találhatók, s itt működik az iskola büfé. Az 1971-ben épült és 1991-ben kibővített, kéteemeletes, lapos tetős épület földszintjén van a 255 m<sup>2</sup>-es tornaterem öltözőkkel, könyvtár, aula, tanterem, tanári szoba, igazgatói, igazgatóhelyettesi iroda, valamint iskolatitkárság. Az emeleti részen szaktanterem, tanterem kaptak helyet. Ez az épületrész 2020-2022 között újabb korszerűsítésen esett át a Szigetvári Tankerületi Központ által beadott és elnyert EFOP 4.1.2. „Iskola 2020” Köznevelési intézmények infrastrukturális fejlesztése a hátránykompenzáció elősegítése és a minőségi oktatás megteremtése érdekében pályázatból. A pályázat keretében új szaktanterem, egy tornaterem, egy műfüves sportpálya került felújításra, korszerűsítésre, energiahatékonysági beruházások és eszközbeszerzések történtek.

Szintén ennek a pályázatnak a keretében újult meg az iskola hátsó udvarában található harmadik épület, melyben 2 technika terem került kialakításra valamint teljesen megújult a kis tornaterem.

A fejlesztések olyan biztonságos és korszerű tanulási környezet kialakítását szolgálták, mely biztosítja a beiskolázási körzetünkből hozzánk érkező diákoknak az egyenlő esélyeket - a városi iskolába járó tanulók tekintetében is -, a tehetséggondozás és a hátránykompenzációhoz szükséges termeket, speciális eszközöket. Az infrastrukturális

fejlesztések, energiahatékonysági beruházások fokozták az intézmény működési hatékonyságát.

## **1.2. Infrastrukturális és tárgyi feltételek**

Az intézményben rendelkezésre áll 16 osztályterem, 8 szaktanterem, szertárak, könyvtár, tanári munkaszoba, valamint 2 tornaterem.

Az intézmények felszereltsége, pedagógiai munkához szükséges eszközellátottsága jónak mondható. A tanteremek mérete megfelelő, esztétikus. Berendezésük, bútorzatuk praktikus. Több szaktanteremmel is rendelkezünk – biológia, természettudományos, rajz, informatika, lány és fiú technika - ezek felszereltsége és eszközellátottsága szintén megújult a fent említett pályázatból.

Rendelkezünk mindazokkal az informatikai, oktatástechnikai eszközökkel, felszerelésekkel, melyek nélkülözhetetlenek a színvonalas munka végzéséhez. Internet hozzáférés minden tanteremben megoldott, 11 tanteremben pedig interaktív tábla, további 2 tanteremben mobil tábla segíti az oktató munkát. 2016-ban az EFOP-3.2.4-16-2016-00001 „Digitális kompetencia fejlesztése” projekt beszerzésének köszönhetően, a kollégák egy-egy laptopot vehettek használatba, melynek napi szintű használata megkönnyíti a tervezőmunkájukat, órai alkalmazása növeli oktató munkájuk hatékonyságát, segíti adminisztrációs tevékenységüket. Az idei évben tovább javult infokommunikációs eszközparkunk – Okostanterem, az állami fenntartású köznevelési intézmények digitális tanulást segítő tereinek fejlesztése, EFOP-4.1.11-21-2021-00001 tankerület által benyújtott pályázat keretében további eszközbeszerzésekre került sor.

Iskolánk jól felszerelt könyvtárral rendelkezik, mely nemcsak tanulóink olvasóvá nevelését segíti, hanem a szabadidő hasznos eltöltését is támogatja.

Az iskola épületének állaga is jónak mondható, a fűtési és világítási rendszer valamint a vízhálózat teljeskörű felújítása és korszerűsítése a főépületben az EFOP 4.1.2. pályázatnak köszönhetően szintén megtörtént. Jelenleg a bejárati homlokzat és a tető szorui felújításra.

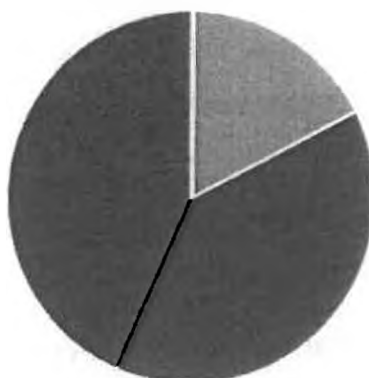
Az intézmény környezete, osztott udvara (első és hátsó udvar) szolgál a tanulók egész napos mozgási igényének kielégítésére. Az első udvar a pályázatból térkőburkolatot



kapott, és az alsó tagozatos diákok számára a már régebb óta meglévő játszótér felújításra került. A hátsó udvaron helyezkedik el a teljesen megújult műfüves sportpálya.

### 1.3. Humán erőforrások

Pedagógusok életkor szerinti megoszlása



■ 25 év alatti ■ 26-40 év ■ 41-55 év ■ 55 év feletti

Jelenleg az iskolában 22 főállású, 2 nyugdíjas, 1 óraadó és 4 áttanító pedagógus látja el a nevelő-oktató munkát, 3 kollégánk GYED-en van. A feladatellátást 2 pedagógia asszisztens, 1 informatikus, 1 iskolatitkár valamint technikai dolgozók is segítik. Az áttanító és óraadó pedagógusokkal a szakos ellátottság szinte teljének tekinthető, de ezek a pedagógusok nem tagjai a nevelőtestületünknek, így munkájukra a fejlesztésekben, a napi működésben nem számíthatunk.

Sokkal aggasztóbb a helyzet pedagógusaink életkor szerinti megoszlásában, hiszen mint a diagramból is látható a következő években újabb nyugdíjazásokra számíthatunk.

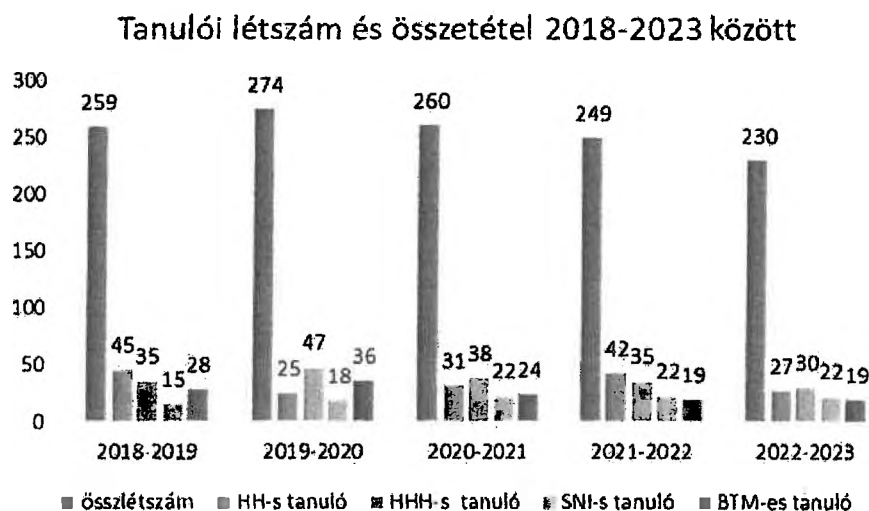
A tantestületben jelenleg 4 pedagógus rendelkezik szakvizsgával 7 kolléga pedig másoddiplomával. Pedagógus életpálya minősítési rendszerében intézményünkben 4 kolléga mesterpedagógusi - pedagógusminősítési és tanfelügyeleti szakértő - 8 kolléga Pedagógus II. minősítési fokozattal rendelkezik, 9-en Pedagógus I. fokozatban vannak. A kötelező 120 órás továbbképzési kötelezettségének valamennyi pedagógus eleget tett, ennek ellenére az elmúlt öt évben több továbbképzésen is részt vettek kollégáink, ezek főként a Komplex Alapprogram 120 órás módszertani képzései voltak, valamint Informatikai ismereteket nyújtó képzések, melyek a Kréta rendszer alkalmazásához nyújtottak felhasználó szintű ismereteket.

## 1.4. Az intézmény tanulói, szociális környezete

### 1.4.1. Tanulói létszámok, beiskolázási adatok

A sásdi iskolába 14 településről járnak gyerekek, tanulólétszám 37%-a bejáró. A beiskolázási körzetben élő gyerekek szülei között egyre több a munkanélküli, ennek köszönhetően a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók aránya az intézményben 25 %. Tanulóink 11 %-a sajátos nevelési igényű, 7 %-a pedig beilleszkedési, tanulási és magatartászavarral küzd, valamennyi tanulót integráltan oktatjuk.

Tanulói létszám és tanulói összetételének alakulása 2018-2022 között az októberi statisztikai létszám alapján:



Az elmúlt 5 évben mintegy 10%-al csökkent a tanulólétszámunk, az idei tanévben 230 fő, ami jóval alatta van a maximálisan felvehető számának. Az előző években sajnos ezt a folyamatot erősítette az is, hogy a sásdi iskola 4. évfolyamáról év végén több tanuló a dombóvári 8 osztályos gimnáziumokba iratkozott át.

Az iskolában jelenleg 15 tanulócsoport működik – az idei évben a fent említett probléma miatt az 5. évfolyam összevonásra került – nemzetiségi német és emelt szintű testnevelés oktatással.

Beiskolázási adatok 2018-2023 között:



Intézményünk beiskolázási körzetét a Sásdi Járáshoz tartozó 6 település alkotja: Sásd, Felsőegerszeg, Varga, Vázsnok, Meződ és Palé. Az elmúlt 5 év beiskolázási adatai teljesen változó képet mutatnak, kétévente csökkentő tendenciával. Ez több okra vezethető vissza. Egyrészt láthatóan csökkent a gyermeklétszám az elmúlt években, másrészt évről-évre megtapasztaljuk, hogy néhány szülő – a tanulói összetételre hivatkozva - nem a sásdi iskolát választja gyermeke számára, hanem a beiskolázási körzetünkön kívül eső, más tankerület fenntartásában lévő kaposszekcsői iskolát.

#### 1.4.2. Kiemelt figyelmet igénylő tanulók

Intézményünkben jelenleg 22 sajátos nevelési igényű és 19 beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézséggel küzdő tanulót oktattunk integráltan. Tanulóink külön gondozás keretében, a szakértői véleményben szereplő óraszámban részesülnek állapotuknak megfelelő ellátásban. Az SNI-s tanulók számára a kötelezően előírt rehabilitációs/rehabilitációs foglalkozásokat részben főállású gyógypedagógusunk által, részben pedig utazó gyógypedagógus által biztosítjuk számukra. A legnagyobb problémát a sajátos nevelési igényű tanulók osztályon belüli magas aránya jelenti - egyes osztályainkban ez a 25%-ot is eléri - ami jelentős kihívás elé állítja pedagógusainkat. Véleményem szerint ezekben az osztályokban szükség lenne a kéttanítós modellre, vagy egy gyógypedagógia asszisztens állandó részvételére.

Beilleszkedési, tanulási magatartási nehézséggel küzdő tanulóink ellátása is teljes mértékben pedagógusainkra hárul, mivel a nevelési tanácsadó szakember hiány miatt nem tudja vállalni fejlesztésüket. Velük együtt a fenti probléma tovább fokozódik.

Intézményünk tehetséges tanulóit is kiemelt figyelmet érdemelnek. Tehetséggondozó foglalkozások, programok szervezését szintén saját kollégáink látják el, akik saját szakterületeik tekintetében elvégzik a tehetségek beazonosítását is. Sajnos a pedagógusok magas óraterhelése minimálisra csökkenti a tehetséggondozó foglalkozások szervezésére és megtartására adható óraszámokat.

### 1.4.3. Továbbtanulási mutatók

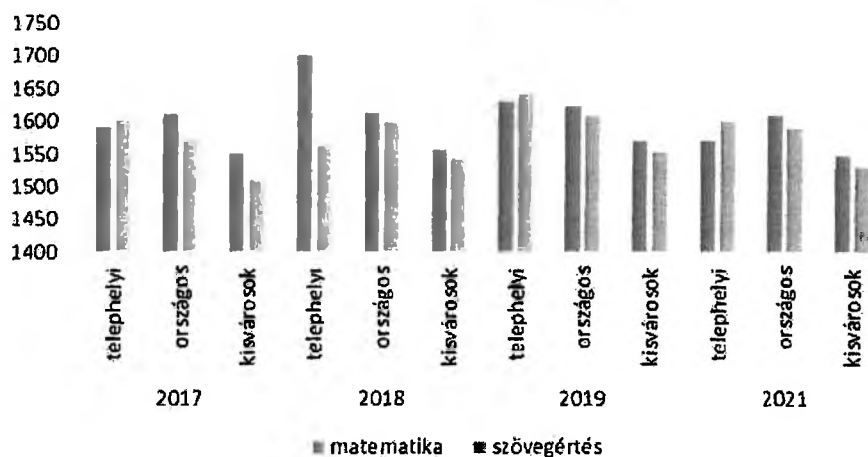
Az elmúlt évek továbbtanulási statisztikái alapján tanulóink egyre nagyobb számban választják a szakgimnáziumi képzési formákat. Gimnáziumba jelentkező tanulóink aránya lényegesen nem változott, de ez leginkább annak tudható be, hogy 4. évfolyam végén már egy jelentős részük 8 osztályos gimnáziumban tanul tovább. A megfelelő középiskolák kiválasztását pályaválasztási programokkal támogatja iskolánk: középiskolai nyílt napok, pályaaorientációs börzén való részvétel, PAV nap – szakmák, életpályák bemutatása, pályaválasztási szülői értekezlet középiskolák meghívásával, üzemlátogatások szervezése.

Továbbtanulási adatok iskolatípusok szerint:

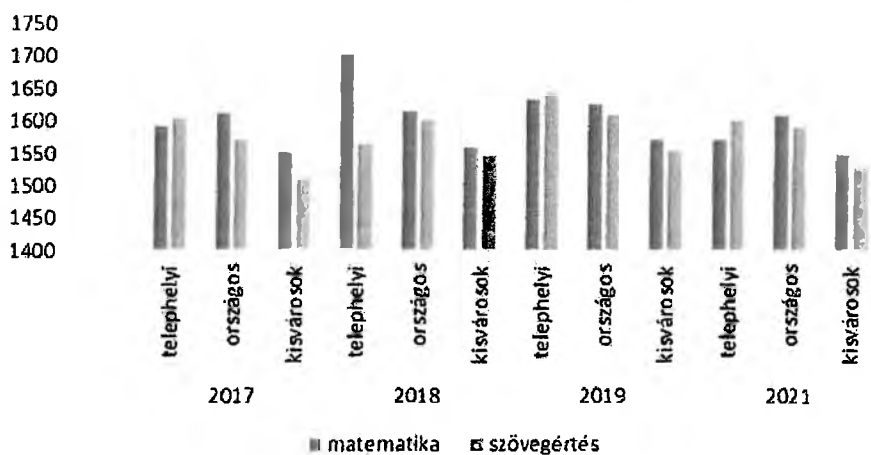


1.4.4. Kompetenciamérés eredményei

6. évfolyam mérési eredményei



8. évfolyam mérési eredményei



Az adatokból jól látszik, hogy tanulóink mérési eredményei az országos átlaghoz közelítenek, néhány esetben fölé is emelkednek, de a kisvárosok mérési eredményeinél minden esetben sokkal jobbak. Ebből a szempontból a 2018. év mérési adatai jelentős eltérést mutatnak, míg szövegértésből tanulóink az országos átlag alatt teljesítettek, addig matematikából jóval az országos átlag felett. (2020. évben a pandémia miatt a mérés elmaradt.)

A tanulók teljesítményére nagy hatással van családjuk szociális, kulturális és gazdasági helyzete. Ezért a mérési rendszer fontos részét képezik a családháttérindex adatok,

melyekből megállapítható egy iskola szociokulturális hátránykompenzáló hatása. Intézményünk az átlagosnál jobb hátránykompenzáló hatással bír – a CSH-index alapján – mert eredményeink szignifikánsabban jobbak, mint, ami a hasonló CSH indexű iskoláktól elvárható lenne.

Minimum szintet (2. és 3. képességszint) el nem érő tanulók arányából az iskolában a többiekől leszakadó tanulók arányát lehet kimutatni. Az adatok tükrében elmondható, hogy az utóbbi években sokat javultak az intézmény mutatói, kevesebb az alul teljesítő tanulónk, ennek következtében megnőtt az átlagosan teljesítők aránya. Kimagasló teljesítményű tanulóink aránya szignifikánsan nem nőtt, mivel ezen tanulóinkat a 8 osztályos gimnáziumok 4. tanév végén elszívják.

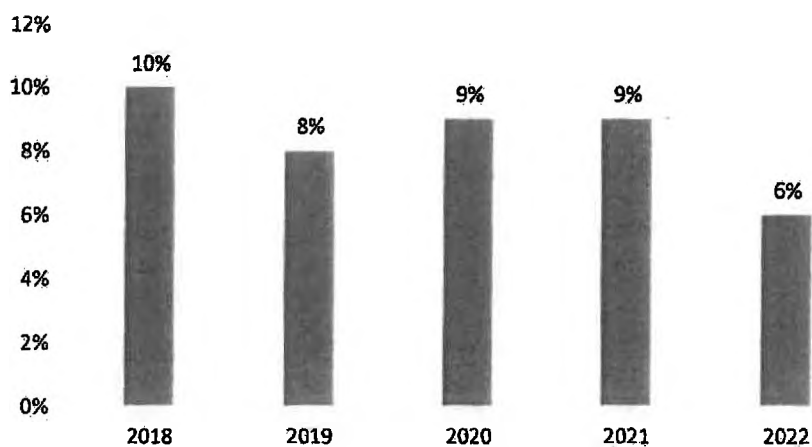
Minimum szintet el nem érő tanulók aránya:

		matematika		szövegértés	
		6. évf.	8. évf.	6. évf.	8. évf.
2017	telephelyi	10,5	15,1	7,0	11,1
	országos	15,1	19,5	8,0	14,1
	megfelelő képzési, települési típus	17,4	8,0	8,7	16,6
2018	telephelyi	27,2	0	6,9	14,8
	országos	13,2	18,7	7,4	11,5
	megfelelő képzési, települési típus	14,7	21,9	8,1	13,2
2019	telephelyi	10,8	15,8	0	5,3
	országos	12,9	16,4	6,3	10,4
	megfelelő képzési, települési típus	14,5	19,2	6,9	12,0
2021	telephelyi	19,1	14,3	0	0
	országos	15,9	19,4	6,2	6,8
	megfelelő képzési, települési típus	17,9	23,2	11,3	13,3

#### 1.4.5. Lemorzsolódási mutatók

Az elmúlt öt évben lemorzsolódási mutatóinkban javulás tapasztalható. A diagramm adatai a 3-as átlag alatti tanulókra vonatkoznak, mivel iskolánkban 1,1 alatti romlás egyik évben sem volt.

Lemorzsolódási arány



Lemorzsolódás megelőzését iskolánk több programmal is támogatja:

- Részt veszünk az EFOP 3.1.5. – A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása című projektben,
- Felzárkóztató és tehetséggondozó programokat szervezünk,
- Útravaló ösztöndíjprogramnak is részesei vagyunk,
- Komplex Alapprogram bevezetése is hozzájárult az eredmények javulásához.

**Az intézmény szakmai tevékenysége*****Az intézmény köznevelési és egyéb alapfeladatai az Alapító Okirat szerint:***

- általános iskolai nevelés-oktatás
  - nappali rendszerű iskolai oktatás
  - alsó tagozat, felső tagozat
  - sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése-oktatása
  - nemzetiségi nevelés-oktatás (nyelvoktató nemzetiségi nevelés-oktatás – német)
  - integrációs felkészítés
  - képességkibontakoztató felkészítés
- iskolai könyvtár saját szervezeti egységgel

***Az iskola kínálata - a vállalt alaptevékenységeken túl – a Pedagógiai Programban és a Házirendben foglaltak alapján:***

- angol nyelvoktatás idegen nyelvként 4. évfolyamtól
- emelt szintű testnevelés oktatás – felmenő rendszerű bevezetése 2014 évtől
- fakultatív hit- és vallásoktatás biztosítása
- szakkörök indítása
- iskolai sportkör működtetése
- felkészítő foglalkozások középiskolai továbbtanulás elősegítése érdekében
- igény szerint tehetséggondozó foglalkozások tartása
- fejlesztő, felzárkóztató foglalkozások a lemaradó tanulók számára
- tanulmányi- és sportversenyekre történő felkészítés
- szabadidős programok (tábor, erdei iskola, színházlátogatás) szervezése
- ünnepi hagyományőrző programok



**1.5. Az elmúlt öt/tíz év munkájának értékelése**

A legnagyobb kihívást az előző vezetői ciklusomban a pandémia, valamint ennek következményei, nevelő-oktató munkára gyakorolt hatásai jelentették.

**Pedagógiai, szakmai munka eredményei**

Első vezetői pályázatomban terveztem olyan iskolai rendezvények, programok elindítását, melynek során az iskola partnerei betekintést nyerhetnek az iskola életébe, ízelítőt kapnak tevékenységeiből, megtekinthetik eredményeit. Sikerült olyan rendezvényekkel bemutatkoznunk Sásd város közössége előtt, melyek sikeresek voltak és igen népszerűek: Adventi vásár, STB túra, STB Gála. A következő években tovább bővült rendezvényink sora: Adventi gyertyagyújtás, 12 órás sportnap, Egészség hét, DÖK nap színesítette palettánkat, és létrehoztunk egy saját szervezésű sportversenyt is - kölyökatléti-ka, melyre a hegyháti térségben lévő iskolákat hívjuk évről-évre. Utóbbi innovatív ötletek már kollégáimtól származtak.

Sajnos az elmúlt öt évben nem volt lehetőségünk újabb programok bevezetésére - a COVID járvány miatt - a már jól működő rendezvényeink 3 éven keresztül szüneteltek, a tavalyi évben is korlátozott tartalommal tudtak csak megvalósulni. Az idei az a tanév, amikor újra gondolván, kibővített vagy megváltozott tartalommal megrendezésre kerülnek. Kihhasználva a lehetőséget, ebben az évben a Hermann Eszter Nemzetiségi Német Versmondó Versenyünket a kistérség iskolái számára is meghirdettük.

Természetesen az általam bevezetett új programok nem jelentették a régi programok megszűnését. A jól működő programok tovább folytatódtak, kisebb módosításokat néhány esetben bevezettünk az eredményesség érdekében:

- Az iskolai farsangot kötelezővé tettük mindenki számára, szombati napon szervezzük – délelőtt az alsó délután a felső tagozat számára -, hogy a szülők minél nagyobb számban látogatni tudják. Az idei évben minden várakozást felülmúlt a farsangi karneválunk, több év kihagyás után egyrészt a szülők sokkal nagyobb számban jöttek el rendezvényünkre, másrészt a pedagógusok és a gyerekek kiemelkedő színvonalú produkciókkal lepték meg a nézőinket.

- Iskolai és nemzeti ünnepeink megszervezésével és lebonyolításával egy-egy évfolyamot bíztam meg, így évente mindig más pedagógus és más osztály felelős a programokért, melyek kapcsán változatos és színvonalas produkciókat várok el.

Fontos volt számomra egy egyéni arculat kialakítása is, mely részben már a programokkal megvalósult, de kreatív arculati elemekkel is szerettem volna megerősíteni. Így került kialakításra az intézmény egyéni logója, mely intézményünket helyezi fókuszba megjelenésével honlapunkon, az iskolai „címeren”, a nyolc éven át kitűnő tanulók jutalmazására adott emléklapet, az első osztályos tanulóknak és a ballagó diákoknak adott kitűzőkön.

A tehetséggondozás az előző vezetői programomban kiemelkedő fontosságú volt. Sajnos ezen a téren jelentős veszteségek értek bennünket.

Az intézményünkben évtizedeken át aranyminősítéssel működő Iskolai Kórus – mellyel Tehetségpont akkreditációt indítottunk el – a kórusvezető, szeretett kollégánk, tragikus hirtelenséggel bekövetkezett halála miatt megszűnt. Az elmúlt években nem sikerült olyan kollégát találnunk, aki folytathatta volna sikeres kórustevékenységét.

A már jól bejáratott tanulmányi és sportversenyek a járványhelyzet miatt elmaradtak, vagy online szerveződtek. Ezekre sokkal kisebb számban jelentkeztünk, mivel teljesen új helyzetet jelentett mind a felkészülés, mind a versenyeztetés a pedagógusoknak és tanulóinknak is. Az online versenyek a felső tagozaton voltak jellemzőek, alsó tagozaton a jól bevált levelezős versenyeket folytattuk.

A tavalyi évtől folytatódik a tehetséggondozói munka intézményünkben, a tanulmányi versenyek mellett fókuszálva a sportversenyekre is, mely iskolánkban prioritást élvez. Több diákolimpiai kistérségi verseny megszervezésének helyszínéül szolgálunk.

Vezetőként céloom volt, hogy a tehetségek megfelelő elismerésével értékorientációt teremtsék az iskolaközösség életében. Itt is a régi hagyományokat folytattam tovább, hiszen a versenyeredmények jutalmazásának kidolgozott rendszere már működött az iskolában, amit azóta is folytatunk.

A tehetséggondozás mellett kiemelt területként kezeltem a fejlesztést és a felzárkóztatást, valamint a tanulmányi munka eredményességének növelését. Az utóbbi években

ezekre különösen nagy szükség volt. Az online oktatásból eredő hiányosságok pótlása a következő tanév első pár hónapjának kiemelt feladata lett.

Folyamatos fejlesztő tevékenységet igényelt pedagógusainktól az integráltan oktatott SNI-s, BTM-s tanulók ellátása, valamint a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulóink felzárkóztatása. A tanítási órák hatékonyságának növelése, az egyéni képességekhez igazodó differenciálás, a tevékenykedtetés fontos része volt a jelenléti oktatásnak.

Az egészség- és környezetnevelés területére írt terveimet is jelentősen felülírta a járványhelyzet. Tagadhatatlan, hogy az egészségnevelés teljesen új dimenziói jelentek meg az oktatási intézményekben, ahol a prevenció, a felelős hozzáállás került fókuszba. Azt hiszem jól „vizsgáztunk” a közegészségügyi szabályok betartása és betartatása terén, a járvány első hullámát sikerült elkerülnünk, sajnos a második már iskolánkba is begyűrűzött. Miközben új tevékenységeket tanultunk meg – maszkhasználat, fertőtlenítés, testhőmérsékletmérés – a tervezett szabadidős és sportprogramjaink jelentős része elmaradt.

Legnagyobb sérülés az emelt szintű testnevelésoktatásunkat érte, mivel egyrészt a sportfoglalkozások megtartása erősen korlátozott volt, másrészt az úszásoktatás is elmaradt ezekben a hónapokban.

Az idei tanévben viszont újabb lehetőségek nyíltak meg intézményünk számára, két országos kezdeményezéshez is csatlakoztunk:

- az MDSZ szervezésében induló Aktív iskolai programhoz,
- a Ferencvárosi Tornaklub által indított SuLiga programhoz.

A viselkedés problémák kezelésére nem kellett hangsúlyt fektetnünk a pandémia idején, és szerencsére az azt követő időszakban sem voltak kirívó gondok az intézményben. Köszönhető ez annak, hogy az elmúlt években sikerült egységes és következetes nevelési elvek mentén, közös összefogással dolgozni tanulóink viselkedéskultúrájának javításán. Ehhez szükséges volt a szülői ház megnyerése is, hiszen csak közös összefogással lehet igazán eredményes nevelő munkánk.

A családokkal való kapcsolattartás megerősítését szolgálják első és ötödik évfolyamon a családlátogatások, a közös szervezésű és lebonyolítású iskolai programok.

Visszatartó erővel bírt az is, hogy intézményünkben az elmúlt két évben iskolaőr tevékenykedett. Sajnos januártól nélkülöznünk kell munkáját.

Egyetlen terület, ahol volt hozadéka az elmúlt évek pandémiás helyzetének a pedagógusok és a diákok digitális kompetenciáinak fejlődése - köszönhetően az online oktatásnak. Az alsó tagozatos diákok nehezebben boldogultak ezzel a képzési formával, a felsősöknél az átállás szinte zökkenőmentes volt, annak ellenére, hogy sok esetben nem rendelkeztek megfelelő informatikai eszközökkel. A pedagógusok digitális kompetenciája sokat fejlődött ezekben az években, nagyon sok új internetes tananyagot és felületet ismertek meg és alkalmaztak azért, hogy érdekessé, változatossá tegyék a tanulók számára az online oktatást.

### **Tárgyi eszközfejlesztések**

A legjelentősebb tárgyi eszközfejlesztés az EFOP 4.1.2. pályázatból valósult meg az elmúlt 5 évben, főként szaktantermek berendezései, eszközei, sporteszközök, technikai eszközök kerültek beszerzésre. Az általunk írt pályázatok jelentős eszközfejlesztéseket most nem tartalmaztak, inkább tanulók hátránykompenzációjára szolgáltak.

Az elmúlt öt évben továbbra is sikeresen pályáztunk az alábbi programokra:

- Határtalanul program
- Útravaló ösztöndíjprogram
- Bozsik Program
- Erzsébet táborok
- Aktív iskolai program.

### **Humán erőforrás gazdálkodás, fejlesztés**

Az előző vezetési ciklusom alatt a feladatellátáshoz szükséges humán erőforrás biztosítása évről-évre egyre nagyobb nehézségekbe ütközött. A nyugdíjba vonuló kollégák helyére – jelentkezők hiányában - sajnos nem tudtam minden esetben új pedagógust felvenni. Pedagógus létszámunk évről-évre csökken, jelenleg óraadó vagy áttanító pedagógusokkal oldjuk meg az angol nyelv, a digitális kultúra, a technika, az ének-zene és részben a matematika tárgyak oktatását a felső tagozaton.

A kollégák szakmai kompetenciáinak erősítése, meglévő tudásuk megújítása érdekében támogattam továbbtanulási terveiket, ennek eredményeként egy fiatal kollégánk tanítói diplomája mellé, testnevelő tanári másoddiplomát szerzett.

Kiemelten szorgalmaztam munkatársaim pedagógus életpályáján való előrelépését, pedagógus minősítő vizsgán, minősítő eljárásban való részvételét. Pedagógusminősítési és tanfelügyeleti szakértőként igény szerint felkészülésüket is segítettem.

#### **Szervezeti struktúra fejlesztése**

Munkám során lényegesnek tartottam a különböző dolgozói, vezetői szintek együttműködését. A vezetői szintek együttműködése már megvalósult. A helyetteseknek vezetőként az eltelt tíz évben nagyfokú szakmai önállóságot biztosítottam. Az éves munka előkészítésénél a helyettesekkel részletesen egyeztettem az adott tanévre vonatkozó vezetői elképzeléseimet, a döntés-előkészítés fázisában folyamatosan kikértem a munkaközösség-vezetők véleményét, melyet döntéseim meghozatala során figyelembe vettem. Az egységes működés érdekében helyetteseimmel heti rendszerességgel megbeszéléseket tartottunk. Közös vezetői tevékenységünk az elmúlt években zökkenőmentesen zajlott.

A szakmai munka magas színvonalának fenntartásához egységes szemlélettel rendelkező nevelőtestület szükséges. A pedagógus fluktuáció következtében néha nehézségekbe ütközött az egységes szemléletet kialakítani a nevelőtestületen belül, mely hatással volt a megfelelő intézményi klímára is.

#### **Pedagógiai-szakmai (tanfelügyeleti) ellenőrzések eredményei**

A köznevelési törvény alapján a nevelőtestület és az intézmény rendszeres külső ellenőrzésen megy keresztül, a 2022. évben intézményünkben vezetői és intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés is történt. Mindkét ellenőrzés pozitív megerősítésekre szolgált, az elmúlt öt év általam felsorolt eredményeit támasztja alá.

#### ***Vezetői ellenőrzés kiemelkedő területei voltak:***

- A tanulói képességeknek és igényeknek megfelelő egyéni bánásmód támogatása tanórai és tanórán kívüli keretek között.
- Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók nyilvántartása, annak kapcsán az eljárásrend következetes alkalmazása.
- Hatékony és együttműködő partneri kör működtetése és kialakítása.
- Szakmai felkészültség és tájékozottság a jogszabály-változások tekintetében.

- A tanulás-tanítás sikeressége érdekében végzett szervezői, vezetői munka, támogató, motiváló attitűd.
- Folyton új lehetőségek és innovációk keresése, megvalósítása jellemző a vezető tevékenységére.
- Az intézményi folyamatok döntés-előkészítése team-munkában, a partnerek jelzéseinek figyelembevételével történik.
- Támogató attitűd az oktató-nevelő munka eredményességének érdekében végzett innovációban.
- Szakmai vezetése előremutató, gyors reagálás a változásokra, jó problémamegoldó képesség.
- Nagyfokú elkötelezettség az intézmény vezetésében, valamint az önfejlesztés területén.

***Intézményi tanfelügyelet kiemelkedő területei voltak:***

- A stratégiai tervek aktuális elemei megjelennek az intézményi dokumentumokban.
- A pedagógusok tervező munkája és a megvalósulás dokumentumai koherens egységet alkotnak.
- Az iskola vezetése kiemelten számít a tervezésben az igazgatóhelyettesek, a munkaközösség vezetőik, az osztályfőnökök munkájára, szaktudására.
- Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.
- A közösségfejlesztési feladatokat nagymértékben megvalósítja az intézmény.
- A szülői munkaközösséggel való együttműködés.
- Az intézmény hagyományőrző programjai.
- Az eredmények nyilvántartása, a tanulási eredményességről szóló információk nyilvánossága.
- Az intézmény vezetése gondoskodik, hogy értekezletek alkalmával a tanulási eredményességről szóló információkat a kollégák megismerjék.
- A pályaaorientációban, pályaválasztásban segítik a diákokat. Matematikából és magyarból előkészítő foglalkozásokat szerveznek a sikeres felvételi érdekében.

- Az iskolában folyó versenyfelkészítés sikereket hoz a diákoknak, iskolának.
- A tantestület sok szakmai segítséget kap, sok továbbképzésen vett részt.
- A munkaközösségvezetők feladatai, jogosultságai az intézményi dokumentumokban meghatározottak.
- Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.
- Az intézmény kiterjedt partnerkapcsolattal rendelkezik.
- Kiemelkedő a település életében való részvétele.
- A pedagógusok és tanulók aktívan részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.
- Az intézmény pedagógus továbbképzési programjának kialakítása az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével történt.
- A tantestület és az intézményvezetés nyitott, innovatív, készek a legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására.
- Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.
- A munkatársak döntéshozókészítésbe való bevonása.
- Az intézményi dokumentumok és a tantervi szabályozó dokumentumok összhangja.
- Az intézmény sajátos nevelési-oktatási céljai és a hozzárendelt feladatok meghatározása.

# Vezetői Program

***„Egy intézményben nem elegendő, ha az egyének tevékenykednek benne. Ettől mozaikra hullhat szét a munka, s bármilyen színesek, csiszoltak is az egyes mozaikok, értékessé úgy válnak, ha egységes képpé illeszkednek.”***

***(Kerékgyártó Imre)***



## Vezetői alapelveim

A következő öt évre szóló vezetői elképzeléseim, a tervek, feladatok egy része folytatása a már egy évtizede megkezdett munkámnak. Az, ami bevált, jól működik, amit a visszajelzések is megerősítenek, azt tovább kell vinni. De mindig is nyitott voltam olyan javaslatokra, amelyek innovatívak, előrevivők, fejlesztő hatásúak.

Azt is szem előtt kell tartanom, hogy a tanulók motiváltsága, beállítódása, viselkedése, értékrendje nagyon megváltozott az utóbbi években, melyekhez pedagógiailag szintén alkalmazkodnunk kell. Ahhoz, hogy – értékek mentén, megfelelően a mindenkori elvárásoknak – a nevelés-oktatás terén eredményesek legyünk, nekünk, pedagógusoknak is változnunk kell.

A sokirányú társadalmi igényeknek, elvárásoknak való megfelelés és az egyén boldogulása miatt nagy szükség van a különböző értékek összhangjának megteremtésére. Vezetői tapasztalatom alapján a következő értékpárok harmóniájára törekszem:

- változás és stabilitás összhangja – a folyton változó világnak való megfelelés mellett meg kell őrizni a jól bevált, eredményesen működő területeket
- hagyomány és innováció összhangja – az identitás megőrzése érdekében ápolni kell az iskolai hagyományokat, ugyanakkor fogékonyak kell lenni az újra, és képesnek kell lenni újítások bevezetésére
- pedagógus egyénisége és nevelőtestület egységének összhangja – támogatom a pedagógusok személyiségének a sokszínűségét, de elvárom, hogy a szakmai munkában nagyfokú önállósággal rendelkező pedagógusok a közösen megfogalmazott célok érdekében tevékenykedjenek a Pedagógiai Programban megfogalmazott irányok mentén, a hatályos jogszabályok betartásával
- nevelés és oktatás összhangja – a tanulói személyiségfejlesztés mellett a tanítás-tanulás folyamat egységének megvalósítása
- képességfejlesztés és ismeretszerzés összhangja – a képességfejlesztésre épülő tanulói kulcskompetenciák hatékony kialakítása mellett az egyes szakterületek ismeretanyagának hatékony elsajátítása.

Jelen pályázat benyújtásával, szakmai tapasztalataimmal, felkészültségemmel, a pedagógushivatás iránti elkötelezettségemmel hozzá kívánok járulni az intézmény eddigi eredményeinek megőrzéséhez, további szakmai fejlődéséhez, zökkenőmentes működéséhez.

Az előttünk álló öt évre egy állandóságot képviselő, de ezzel egyidőben a folyamatos változásokhoz megfelelő módon alkalmazkodni tudó Sásdi Általános Iskolát képzelek el, melyet intézményünk összes alkalmazottjával együtt kívánok megvalósítani.

## **Vezetői program**

Fejlesztési programomban reális és megvalósítható célokat kívánok kitűzni, figyelembe véve az intézmény specifikumait, erőforrásait, a működést befolyásoló környezeti és oktatáspolitikai változásokat, hatásokat.

### **Pedagógiai, szakmai munka fejlesztendő területei**

#### **1. Beiskolázási mutatók javítása**

A beiskolázás intézményünkben az utóbbi években egy feszültséggel terhes időszak, hiszen aggodalommal várjuk, hogy egy vagy két osztály indítására lesz lehetőségünk. A beiratkozók száma évről-évre csökken. Ennek egyik oka a csökkenő gyermeklétszám, másik oka, hogy beiskolázási körzetünkben nem mindegyik gyermeket íratják iskolánkba.

A beiratkozók száma csak megfelelő menedzseléssel, minőségi szolgáltatásokkal emelhető. Ehhez pedig szükséges a tartalmi munka megújítása, a feltételek javítása, új csatornák megnyitása.

Tudnunk kell, hogy a folyamatos intézmény-szülő kapcsolat nem egyirányú. A szülő is sokat nyújthat az észrevételeivel az intézménynek. De ugyanennyire fontos résztvevője a pedagógus is. Hiába van ugyanis az iskolavezetésnek kiváló elképzelése, a pedagógusok nélkül nem lehet sikereket elérni.

Mindezek mellett az óvoda is rendkívül fontos szerepet játszik iskolánk megítélésében. A szülők döntését az iskolaválasztáskor nagymértékben befolyásolja az óvónők véleménye. Ha az óvoda és az iskola között szinte napi kapcsolat van, akkor megbízhatóak lesznek az információk. Sok alkalom van, amikor az óvoda, az óvónők segítségével ahhoz, hogy a tájékoztató anyagaink eljussanak a szülőkhöz. Fontos, hogy az óvónők ne érezzék eszköznek magukat emiatt, tudatunk kell velük, hogy munkájuk alapvetően meghatározó számunkra.

Úgy érzem intézményünk és az óvoda között meglévő jó kapcsolat további fejlesztésre szorul.

## **2. Tanulólétszám megtartása**

Nem szabad arról sem megfeledkezni, hogy a beiratkozással nem szakadhatnak meg az iskola menedzselési feladatai. A tanulólétszám megtartása legalább ennyire fontos, ahol a legnagyobb problémát a dombóvári 8 osztályos gimnázium elszívó hatása jelenti számunkra. Ennek megállítása komplex feladat lesz és szélesebb körű társadalmi összefogást igényel.

Úgy gondolom nagy visszatartó erő lenne, ha felső tagozatunkon egy viszonylag stabil nevelőtestület mellett a szakos ellátottságot biztosítani tudnánk. Ehhez olyan helyi ösztönzőprogramokra van szükség, mely vonzóvá teszi a mi kisvárosi iskolánkat a városi iskolákkal szemben. Pár éve már elindult egy párbeszéd a helyi önkormányzat, a Szigetvári Tankerület és iskolánk között arról, hogy a Sásdon letelepedni kívánó pedagógusok/pedagógusházaspárok számára szolgálati lakások kerülnének kialakításra. A jövőben preferálni fogom ennek a párbeszédnek a folytatását, bízva a megvalósítás eredményességében.

Legalább ennyire fontos, hogy a nevelő-oktató munka színvonalát továbbra is fenn tartsuk. Ebben a munkában a tanulók motiváltsága kulcsfontosságú, és bár a motiváció belső készítés, a tanárok kiemelt szerepet játszanak a megfelelő támogatás biztosításában, illetve abban, hogy különféle eszközök és módszerek segítségével előmozdítsák és megerősítsék azt. Ennek érdekében a már meglévő és működő programjainkon, foglalkozásainkon kívül folyamatos újításra, megújulásra van szükség, hogy a gyerekek motiváltsága, érdeklődése fennmaradjon. Ezért fontosnak tartom, hogy intézményünkben a módszertani megújulás folyamatos igény maradjon, változatos módszereket alkalmazzunk tanórákon kiemelt figyelmet szánva a tanulási nehézséggel küzdő tanulókra éppúgy, mint tehetségeinkre. Elért eredményeinkről, programjainkról pedig folyamatosan hírt kell adnunk az összes lehetséges platformon.

Tudom, hogy már eddig is sokat tettünk a cél érdekében, de még nem értük el, hogy tanulói létszámunk csökkenését meg tudjuk állítani. Éppen ezért biztosan meg kell nyitnunk új csatornákat ahhoz, hogy a szülők nagyobb számban válasszanak bennünket. Ki kell alakítanunk egy őszinte és nyílt partneri kommunikációt a problémák feltérképezése és megoldása érdekében.

### **3. Lemorzsolódás csökkentése**

Pályázatom korábbi részében már bemutattam a lemorzsolódással kapcsolatos intézményi adatokat, melyek javuló tendenciát mutatnak. Természetes, hogy vezetőként a legfontosabb feladatim között szerepel az ebbe a kategóriába tartozó diákok számának további csökkentése. Iskolánknak, ahol együtt oktatjuk a sajátos nevelési igényű, a hátrányos, a halmozottan hátrányos, a beilleszkedési- tanulási- magatartási, szociális nehézségekkel küzdő, gyakran motiválatlan diákokat a tanulni vágyó fiatalokkal, ki kell dolgoznunk egy olyan komplex programot, amely segítséget nyújthat a tanulóknak, hogy sikeresebben teljesíthessenek.

Az iskolai lemorzsolódás hátterében nagyon sokféle ok állhat, ezért ezek beazonosítása és kezelése elengedhetetlenül fontos. A lemorzsolódás elkerülése érdekében a nevelőtestülettel már eddig is sokat tettünk. Bízom benne, hogy a megkezdett programok mellett, új programok bevezetésével olyan pedagógiai környezetet teremthetünk, amelyben a tanulási nehézségekkel küzdő tanulók eredményesebben, nagyobb kudarcoktól mentesen tanulhatnak, és esélyt kapnak arra, hogy középfokú oktatási intézményben folytatott tanulmányaik során meg tudják állni helyüket.

### **4. Tehetséggondozás**

A tehetséggondozás törvényi előírás, de nem mindegy, hogy a feladatot milyen módon sikerül megvalósítanunk. Vezetőként továbbra is fontosnak tartom a tehetséges tanulók beazonosítását, támogatását, az eredményes tehetséggondozói munkát, hiszen intézményünkbe számos olyan tanuló jár, aki kimagaslóan teljesít egy vagy több tantárgyból, kimagasló képességekkel rendelkezik a sport vagy valamelyik művészeti ág területén. A hatékony tehetséggondozói munka érdekében érdemes felhasználni az egész napos iskola nyújtotta lehetőségeket. Itt van lehetőség a tehetséggondozói munka továbbfejlesztésére, az óraszámok tervezésénél, a feladatok kijelölésénél kiemelten kell kezelni a tehetségfejlesztésre szánt órakereteket.

### **5. Fejlesztés, felzárkóztatás**

A sajátos nevelési igényű (SNI) tanulók száma az elmúlt években növekvő tendenciát mutat, nevelésük – oktatásuk iskolánkban integráltan történik. A nevelési tanácsadó, ill. a szakértői bizottság szakvéleményében meghatározza a fejlesztés területeit, az intézményvezető feladata, hogy gondoskodjon az ellátásuk megszervezéséről. Intézményünkben egy főállású gyógypedagógus – igény szerint utazó gyógypedagógus - látja el SNI-s tanulóinkat.

Beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel (BTM) küzdő tanulóinkat szintén integráltan oktatjuk, mivel ellátásukat a nevelési tanácsadó nem tudja biztosítani, így ez a feladat pedagógusainkra hárul.

Ezért a jövőben is kiemelt figyelmet fordítunk a tanórákon alkalmazott hatékony tanulás-szervezési módoknak, alkalmazott munkaformáknak. A felzárkóztatás elősegítésére javasolt tevékenység formák: tanórai differenciálás; egyéni képességekhez igazodó tanulás megszervezése-egyéni fejlesztéssel; tanórán kívüli felzárkóztató foglalkozások tartása.

### **6. Német nemzetiségi nyelvoktatás**

Iskolánkban kiemelkedően fontosnak tekintem a német nemzetiségi oktatás színvonalának megtartását, továbbfejlesztését, és az ehhez szükséges feltételek további biztosítását.

Szülői és társadalmi igény van a mindennapi életben jól használható német nyelvtudásra, a német nemzetiségi hagyományok ápolására. Programjaink sikeres megvalósítása érdekében a jövőben is együtt kívánok működni a Német Nemzetiségi Önkormányzattal és a helyi Deutsch Klubbal, akikkel évek óta jó szakmai kapcsolatot ápolunk.

Az elmúlt évekhez hasonlóan továbbra is szeretnénk biztosítani a leendő elsős tanulók szüleinek a lehetőséget, hogy gyermekük részére a német nemzetiségi nyelvoktató oktatási formát válasszák. Ennek keretében nagy figyelmet fordítunk a kisebbség történelmének, szellemi és anyagi kultúrájának megismerésére, a hagyományőrzésre és a kisebbségi jogok ismerete mellett ennek gyakorlására. Továbbra is fontosnak tartom a hagyományápolás keretében tanulmányi kirándulások megvalósítását, a németiséghez

köthető épített örökségeknek a megismerését. Az iskolán kívüli nyelvgyakorlás megsegítésére a jövőben is szervezünk nyelvi táborokat.

### **7. Egészségnevelés és sport**

Az iskolánkban folyó pedagógiai munka kiemelkedő területe az egészségfejlesztő, egészséges életmódra nevelő tevékenység. Egészségnevelési programunk kiemelkedő részét képezik a mindennapi testnevelés, az emelt szintű testnevelés órák, valamint a tanórán kívüli foglalkozások keretében nyújtott változatos tevékenységformák.

A jövőben is támogatom a kölyökatlétika, labdaterápia, szivacs kézilabda és a kosárlánya program testnevelés órák keretében történő megvalósulását. Emelt szintű testnevelés oktatásban résztvevő tanulóink számára lehetőséget biztosítunk arra, hogy az úszás alapjait elsajátítsák. A Sásdi Tanuszoda előnyeit kihasználva tervezem, hogy úszószakkört indítunk tehetséges diákok számára, ahol két edzői végzettséggel rendelkező, testnevelés szakos kollégánk versenyfelkészítést is végezne.

Az idei évben az MDSZ 77 iskola részvételével - köztük a mi iskolánkkal – elindította az Aktív iskolai programot. Ennek keretében olyan támogató környezet formálódik - a gyerekek, a pedagógusok és a szülők együttműködése által – amelynek célja, hogy a rendszeres testmozgás az egészséges életmód részévé váljon. A pilot program zárása után intézményünk egy olyan támogató iskolai hálózat bázisa lesz, amely tapasztalatokkal, jó gyakorlatok megosztásával, sikeres kezdeményezésekkel segíti a többi iskola programhoz való csatlakozását.

A programok sikeres megvalósítása érdekében fontosnak tartom helyi, kistérségi, országos sportegyesületekkel történő együttműködések elmélyítését, kialakítását.

Egészségnevelési programunk másik részét az egészségtudatos nevelés képezi, melyek egy része tanórai keretben – tananyaghoz kötötten -, másik része tanórán kívüli programok – egészséghet, szűrővizsgálatok – keretében valósul meg. A következő években a programhoz kapcsolódóan elsősegély nyújtás szakkör indítását tervezem, az ehhez szükséges továbbképzéseket az elmúlt években több kollégánk is elvégezte.

### **8. Környezetnevelési program**

Környezeti nevelésünk célja a környezettudatos magatartás, a környezetért felelős életvitel elősegítése, szemléletformálása annak érdekében, hogy a tanulóknak egy új, az eddigiektől lényegesen eltérő, környezettel kapcsolatos viselkedésmintát alakítsunk ki.

A következő öt évben tervezem egy egész évet átfogó programsorozat kidolgozását, mely a környezetvédelem mellett, a fenntarthatóság, a klímatudatosság kérdéskörével is foglalkozik. Ezek egy részét tantárgyakba integráltan, más részét tanórán kívüli tevékenységek során dolgoznánk fel. Terveim között szerepelnek a környezetvédelemmel kapcsolatos jeles napok megtartása, projektnapok, akciók, szervezése, országos kezdeményezésekhez, felhívásokhoz való csatlakozás, környezetvédelmi szervezetekkel történő kapcsolatfelvétel.

### **9. Digitális kompetenciafejlesztés**

A digitális oktatás bevezetésével a diákok és a tanárok is új módszerekkel, új oktatási anyagokkal, tartalmakkal ismerkedtek meg. A digitális tananyagfejlesztés napjainkban prioritást élvez, versenyek, konferenciák szerveződnek az online térben.

A 2021-2022-es tanévtől az országos kompetenciaméréseket is online felületen kell a tanulóknak teljesíteniük.

Intézményünkben az idei évben „Okostanterem” kerül kialakításra, melynek használatára fel kell készülnünk.

Digitális forradalom korában élünk, ha versenyképességünket meg akarjuk őrizni, akkor ilyen tudással kell rendelkezniünk és erre kell felkészíteni tanulóinkat is. Ezért továbbra is cél módszertani tudásunk megújítása a digitális oktatás terén.

A mai fiatalok mindennapjaiban az informatikai eszközök központi helyet foglalnak el. Ez egyrészt jó, mert nyitottabbak lesznek, új eszközöket, új módszereket tudnak alkalmazni, másrészt hátrányos, mert látókörük beszűkül és az önálló gondolkodás helyett a kényelmesebb internetet választják. Meg kell teremtenünk az egyensúlyt az informatika eszközök használatában, kiemelt figyelmet kell fordítanunk azokra az online tartalmakra, közösségi oldalakra, alkalmazott infokommunikációs eszközökre, amelyek nagy



hatással vannak tanulóinkra. Fel kell hívni figyelmüket ezek kritikus és etikus használatára, veszélyeire, az ezekkel történő visszaélés lehetőségeire.

### **10. Motiváció és elismerés**

A szakirodalom azt mondja: az elismerés motivál, sikeressé tesz. Pedagógusként legfontosabb feladataink közé tartozik a ránk bízott tanulók motiválása, biztatása, elismerése, hiszen ezzel tudjuk őket ösztönözni az egyre jobb teljesítmény elérésére.

Nincs ez másként a pedagógusok esetében sem. Az a nevelőtestület lehet sikeres, ahol a tagok döntő többsége is sikeres. Ennek eléréséhez pedig elengedhetetlen a pozitív visszajelzés, az elismerés.

Nagyon fontos, hogy vezetőként rendszeresen elismerjem az alkalmazottak munkáját. Az elismerés hiánya ugyanis még a legszorgalmasabb, legbuzgóbb emberből is ki tudja ölni a lelkesedést. Egy vezetőnek látnia kell, ha valaki kiemelkedő teljesítményt nyújt, vagy hosszú ideje stabil minőségben dolgozik, megbízható munkaerő.

Jelenleg a közoktatásban kidolgozás alatt van a pedagógus teljesítményértékelési rendszer, melynek célja, hogy a bérek differenciálásával az intézményen belüli minőségi munkavégzésre ösztönözzön. Tisztában vagyok azzal, hogy ennek a teljesítményértékelési rendszernek a helyi viszonyokra történő kidolgozása óriási felelősséget ró a vezetőre. A legfontosabb feladatomban lesz, hogy pozitív elvárások megfogalmazásával segítsen munkatársaimat abban, hogy a teljesítményértékelési rendszer ne szétszakítsa, hanem együttműködésre ösztönözze őket, ne kudarcként, hanem „nyerő” helyzetként éljék meg. A pedagógusok teljesítménycéljainak meghatározásánál a teljes nevelőtestület konszenzuson alapuló döntéshozatalára van szükség.

### **11. Jó intézményi klíma**

Az intézmény belső hangulata, klímája hatással van a dolgozók munkavégzésére. A pedagógusok, de azt gondolom, hogy minden dolgozó csak akkor tud igazán kiteljesedni, ha a munkahelyén feszültségmentesen, felszabadultan, jókedvűen végezheti napi tevékenységét.

Kiemelt feladatommak tekintem azoknak a feltételeknek a megteremtését, melyek segítségével az iskola olyan szervezetté válik, mely fejlődési lehetőségeket és kihívásokat tud nyújtani a tantestület tagjainak. Továbbra is biztosítani kívánom a pedagógiai munka nyugodt hátterét, mert úgy a pedagógusok elkötelezetten tudják gyakorolni hivatásukat a tanulók megfelelő fejlődése érdekében. Támogatni, biztatni fogom a nevelőtestület tagjait, hogy az iskola fejlesztésében mindenki megtalálja a helyét és a szerepét. Tudom, hogy a pedagógusok számára megfelelő autonómiát kell biztosítani ahhoz, hogy az elvárásoknak és az igényeknek meg tudjanak felelni.

Fontos számomra, hogy olyan megbecsült iskolánk legyen, ahol tanárok, diákok, a nevelő-oktató munkát segítők és a szülők barátságos, egymást támogató légkörben jól érzik magukat. Vezetőként továbbra is a megfelelő motiváció, a kiszámíthatóság megteremtése és az egyenlő terhelés kialakítása lesz a feladatomban. Olyan egységesen gondolkodó nevelőtestületre van szükség, mely őrzi és ápolja az iskola hagyományait, elfogadja és betartja alapelveit, közösen kialakított szabályait.

## **12. Partnerség és kommunikáció**

A jövőben is nyitott iskolát szeretnék, mellyel célom az ismertség növelése, pozitív image építése, új kapcsolatok kialakítása, meglévők erősítése. Következő vezetői ciklusomban is arra törekszem, hogy a Sásdi Általános Iskola partnereivel egy hatékony kommunikáción alapuló együttműködést valósítsak meg.

Legfontosabb partnerünk a fenntartó Szigetvári Tankerületi Központ, aki biztosítja az iskola szabályozási és költségvetési kereteit. Vezetőként a kölcsönös tájékoztatáson alapuló folyamatos és jó kapcsolat fenntartására törekszem.

A szülői ház és az iskola kapcsolata akkor nevezhető jónak, ha együtt gondolkodnak, ha közös célok elérése érdekében együttműködő kapcsolat kialakítására törekednek. A következő években is igyekszem megteremteni annak a lehetőségét, hogy a szülők minél többet tudjanak az iskola életéről, minél több programba tudjanak bekapcsolódni.

A Szülői Munkaközösség aktív szereplője iskolánk életének. Tagjai rendezvényeket szerveznek, segítenek programjaink lebonyolításában. Jó kapcsolatunk megőrzése fontos számunkra.

A működtető Sásdi Önkormányzattal és a beiskolázási körzetünkben lévő önkormányzatokkal továbbra is a gyermekek érdekeit szem előtt tartva hozunk közös döntéseket.

Nemzetiségi német nyelvoktatásunk szakmai támogató partnerei a Nemzetiségi Német Önkormányzat és a Deutsche Klub, közös programok szervezésével, helyi szintű rendezvényeken történő megjelenéssel kölcsönösen támogatjuk egymás munkáját.

Az iskola jövője szempontjából nagyon fontos a jó kapcsolat fenntartása a Sásdi óvodával, a következő 5 éves ciklusomban programjaink megújítására, kibővítésére helyezem a hangsúlyt.

Nem mindegy, hogy diákjaink iskolánk védett környezetéből kikerülve melyik középiskolában folytatják tanulmányaikat. Ezért szorosabbra kell fűznünk a kapcsolatot a helyi szakközépiskolával, ahová tanulóink döntő többsége jelentkezik.

Pedagógiai, szakmai munkánkat segítő szervezetek – Szakértői és Rehabilitációs Bizottságok, Nevelési Tanácsadó, Család-és Gyermekvédelmi Szolgálat – feladataink szakszerű és törvényes ellátásához nyújtanak segítséget.

Fontosnak tartom továbbá azon partnerszervezetekkel történő közös munkát, akik révén diákjaink lehetőségei kibővülnek – Magyar Diásport Szövetség, Ferencvárosi Torna Klub.

### **Infrastruktúra, tárgyi eszközfejlesztés**

Az intézményben jelentős infrastrukturális fejlesztések történtek a 2022. éven, ennek ellenére a közeljövőben szükség lesz a tető és az iskola homlokzatának felújítására.

Tárgyi eszközfejlesztések folyamatosan megvalósultak intézményünkben, részint tanterületi, részint intézményi pályázatokból. Az előző évekhez hasonlóan tárgyi eszközfejlesztésre a közoktatási pályázatok által nyújtott lehetőségeket a jövőben is maximálisan kihasználom.

### **Humán erőforrás fejlesztés**

Minden nevelőtestület számára fontos a stabilitás, az alacsony fluktuáció. Sajnos az utóbbi években ezt egyre nehezebb teljesíteni. A feladatellátáshoz szükséges humán-

erőforrás felső tagozatunkon sajnos már nem adott, így óraadó és áttanító pedagógusokkal tudjuk csak a szakos ellátottságot biztosítani.

A következő öt évben több kolléga nyugdíjba vonulása várható, helyettük szükség lesz státuszban alkalmazni megfelelő végzettségű pedagógusokat.

A szakmai kompetencia erősítése, a meglévő tudás korszerűsítése érdekében támogatom és szorgalmazom munkatársaim továbbtanulását, további képezések megszerzését, főként, ha hiányszakok megszerzését tűzik ki célul. Természetesen számítok a fenntartó – Szigetvári Tankerületi Központ – támogatására is, hiszen a költségvetési kereteket ők biztosítják a továbbtanulásokhoz.

A módszertani kultúra fejlesztése, az önképzés középpontba állítása nélkülözhetetlen a mai kor pedagógusa számára.

### **Szervezeti struktúra fejlesztése**

A vezetői szinten a következő tanévtől változás várható, két igazgató-helyettes helyett csupán már csak egy alkalmazására lesz lehetőség, hiszen tanulólétszámunk 250 fő alá esett. Az intézményvezető közvetlen vezetőtársai így a vezető helyettes és a szakmai munkaközösség vezetők lesznek, akiket nagyobb felelősségi körrel kívánok felruházni.

Továbbra is fontos a tantestületen belüli egységes pedagógiai szemlélet megléte, amelynek fenntartása a pedagógus fluktuáció miatt az eddiginél nehezebb feladat. Új kollégák érkezése esetén nagyobb gondot kell fordítanunk arra, hogy intézményünk szabályrendszerét megismerjék és következetesen alkalmazzák.

A szakmai munka magas színvonalát csak jól működő nevelőtestülettel lehet garantálni. Saját adottságai, képességei mentén aktívan részt kell vállalni mindenkinek az iskola közös programjainak szervezésében, lebonyolításában. El kell fogadni a kritikát és azonosulni a többség döntésével. Új nevelési és oktatási célok eléréséhez egységesen gondolkozó tantestületre van szükség.

A nevelőtestület munkájának szakmai fejlesztését segítik a nevelői értekezletek, és a munkaközösségi értekezletek, melyeket a jövőben – az egységes szemlélet kialakítása érdekében - nagyobb gyakorisággal szükséges tartanunk. Az értekezletektől azt várom, hogy az elméleti tudás gyakorlati tapasztalatok megvitatásával erősödjék, s közös gondolkodás, hatékony eszmecsere valósuljon meg a kollégák között.

**Vezetői funkciók működtetése**

Céljaim megvalósítása során építek a vezetési funkciók összhangjára.

**Tervezés, szervezés**

A feladatok tudatos, fontossági sorrend szerinti rendszerezésével, időrendi besorolásával, a személyi és tárgyi feltételek összehangolásával, a határidők és a felelősök kijelölésével stratégiai és operatív tervek elkészítése. Fontosnak tartom az alapvető célok és határidők betartását és betartatását.

**Irányítás, döntés**

Az eredményes intézményvezetéshez megalapozott döntések sora szükséges. Döntéseim meghozatala előtt számítok a javaslattételi, véleményezési és egyetértési jogkörök gyakorlóinak együttműködésére (nevelőtestület, érdekképviselők, szakmai vezetők). A mai vezetőt nem azért nevezik ki, mert mindent tud és minden döntést neki kell meghoznia, hanem azért, hogy összefogja a rendelkezésre álló tudást és megteremtse az elvégzendő munka előfeltételeit.

**Ellenőrzés, értékelés**

Minden évben a munkaterv részeként megjelenik az ellenőrzési terv, mely tartalmazza az ellenőrzés területeit, időpontjait, javaslatait és az ellenőrzést végző személyt. Ez a teljesítményértékelés alapja. Kiemelten fontosnak tartom az ellenőrzés tapasztalatainak visszacsatolását, beépítését a nevelési munkafolyamatokba. Arra törekszem, hogy az értékelési feladatok a köznevelési törvényben előírtaknak megfelelően megvalósuljanak, ezáltal felkészülve a pedagógus teljesítményértékelésekre, a tanfelügyeleti ellenőrzésekre, valamint a pedagógus minősítésekre.

## Záró gondolatok

*„Amikor időt és energiát fektetsz az emberek megismerésébe és a jó kapcsolatok kiépítésébe, az még nagyobb mértékben térül majd meg a kapcsolatok kialakítása után. És ilyen pozitív és energikus környezetben az emberek készek a legtöbbet nyújtani magukból, mert tudják, hogy a vezető a javukat akarja.”*

*(John C. Maxwell)*

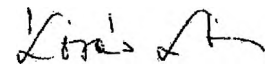
Szeretném a megkezdett úton haladva, az elmúlt évek eredményeire alapozva tovább növelni iskolánk sikerességét, tevékenységünk minőségi megvalósítását. Célom az intézmény elismertségének növelése, a jelenlegi gyermekközpontú munka folytatása, mely a változó társadalmi körülményekhez és kihívásokhoz rugalmasan alkalmazkodó, a tanulók és pedagógusok számára is vonzó, befogadó közösségben valósul meg.

A megvalósítás azonban csak akkor lesz sikeres, ha a munkámat egy együtt gondolkodó, tevékeny tantestület támogatja közös célok mentén egy olyan iskolában, ahol szívesen dolgoznak a pedagógusok, ahol jó gyermeknek lenni és minden lehetőség adott, hogy tanulóink a legsokoldalúbb fejlesztést kapják, és magabiztos diákként lépjenek ki a 8. év után iskolánk kapuján.

Vezetői munkám alapja a személyes példamutatás, az önfejlesztés, a szakmai informáltság és tájékozottság. Mindezeket a változások kihívásaira nyitottan, az emberi problémákra odafigyelve kívánom elérni.

Vezetői programomat pedagógiai elhivatottsággal készítettem, bízva abban, hogy elképzeléseim találkoznak a fenntartó, a munkatársak és a szülők egyetértésével.

Dombóvár, 2023. 03. 20.



Tisztelettel: Kovács Lilla

