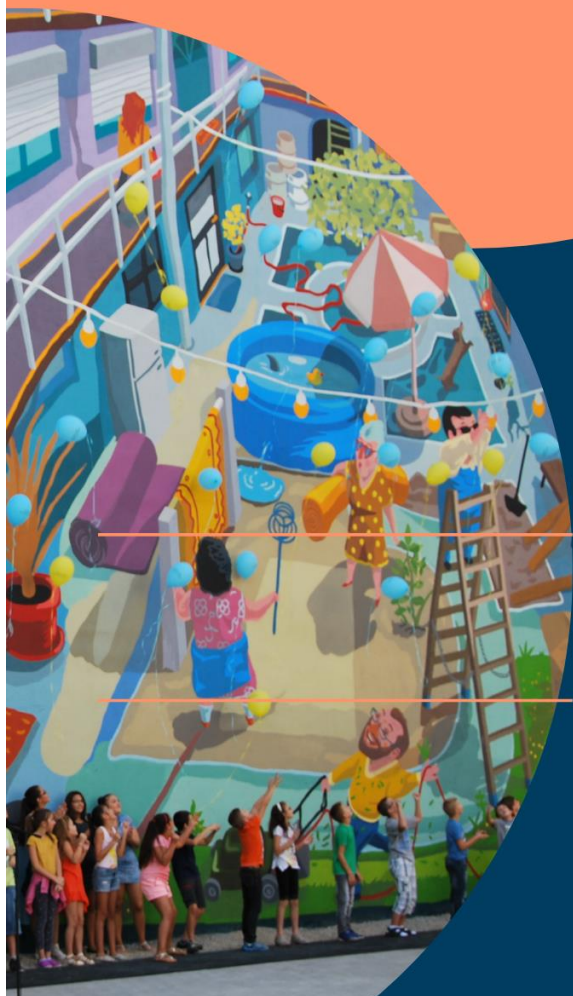


# PÁLYÁZAT

AZ ALSÓERDŐSORI BÁRDOS LAJOS  
ÁLTALÁNOS ISKOLA ÉS GIMNÁZIUM  
INTÉZMÉNYVEZETŐ (MAGASABB VEZETŐ)  
BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA



MÓRI ÁRPÁD ZOLTÁNNÉ

Pályázati azonosító szám:  
TK/194/HR/766-2/2022

HA EGY ÉVRE TERVEZEL, ÜLTESS RIZST;  
HA HÚSZ ÉVRE TERVEZEL,  
ÜLTESS FÁKAT; HA A KÖVETKEZŐ  
GENERÁCIÓKNAK TERVEZEL,  
TANÍTSD AZ EMBEREKET.



---

## TARTALOM

---

I. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
II. VEZETŐI PROGRAM.....	3
II.1. Helyzetkép.....	3
II.1.1. Környezeti meghatározottság.....	3
II.1.2. Személyi feltételek.....	4
II.1.3. Beiskolázás.....	7
II.1.4. Tanulmányi eredményesség.....	10
II.1.5. Mérés eredmények.....	13
II.1.6. Középfokú beiskolázás.....	14
II.1.7. Érettségi eredmények.....	15
II.1.8. Iskolai közösségek.....	16
II.1.9. Digitális oktatás.....	18
II.1.10. Szervezeti működés.....	19
II.1.11. Tárgyi feltételek.....	21
II.1.12. Intézményi kapcsolatrendszer.....	22
II.1.13. A 2017-22. évi vezetői pályázat célkitűzéseinek megvalósítása.....	22
II.1.13. Összegzés.....	25
II.2. Fejlesztési program.....	26
II.2.1. Jövőkép.....	26
II.2.2. Célkitűzés.....	26
II.2.3. Fejlesztési terv.....	27
II.2.4. Megvalósítási stratégia.....	33
III. MOTIVÁCIÓS LEVÉL.....	34
V. MELLÉKLETEK.....	35

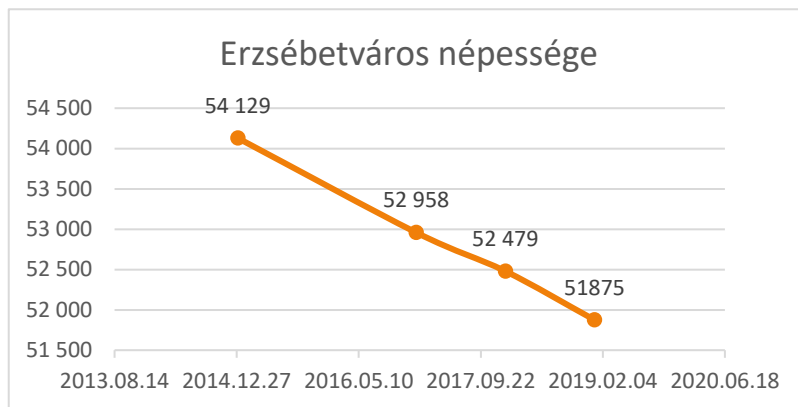
„Félig sem olyan fontos az, amit tanítunk gyerekeinknek, mint az, ahogy tanítjuk. Amit az iskolában tanultunk, annak legnagyobb részét elfelejtjük, de a hatás, melyet egy jó oktatási rendszer szellemi tehetségeinkre gyakorol, megmarad.”(Eötvös József)

## II. VEZETŐI PROGRAM

### II.1. HELYZETKÉP

#### II.1.1. KÖRNYEZETI MEGHATÁROZOTTSÁG

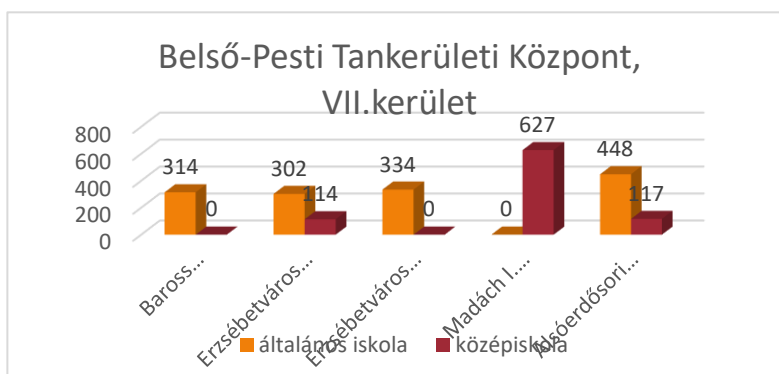
Az Alsóerdősi Bárdos Lajos Általános Iskola és Gimnázium Budapest Főváros VII. kerületében található. Fenntartója és működtetője a Belső-Pesti Tankerületi Központ.



Az iskola az erzsébetvárosi népesség folyamatos csökkenése mellett is meg tudta őrizni a népszerűségét.

1. ÁBRA

[Ha népesség azonos ütemben változna, mint [2018-2019] időszakban (-1.21%/év), 2022-ban Budapest 7. kerület lakossága 49 989 lenne.]<sup>1</sup>



A Belső-Pesti Tankerületi Központ VII. kerületi oktatási intézményei közül a legmagasabb létszámú általános iskola<sup>2</sup>, és 2. a középiskolák között.

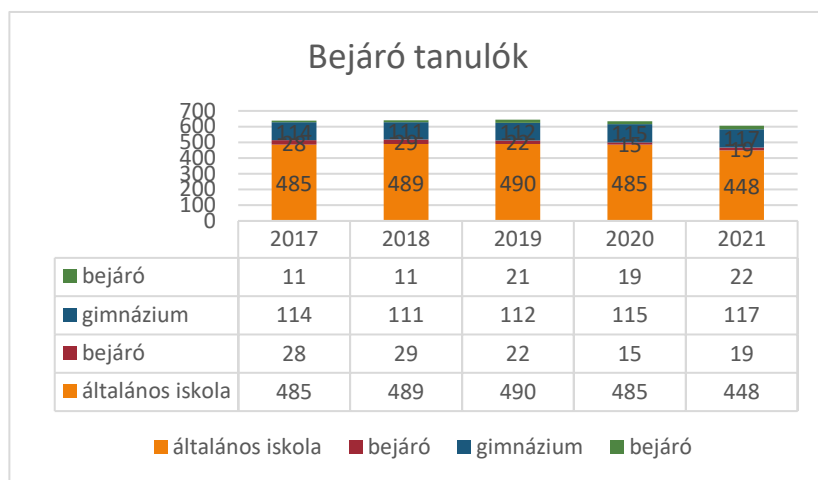
2. ÁBRA

<sup>1</sup> <http://nepesseg.com/budapest/budapest-07-kerulet#0>. Letöltés:2022.03.12.

<sup>2</sup>Az Erzsébetvárosi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola és Művészeti Szakiskola két telephelyen működik.

Büszkén mondhatjuk, hogy az Alsóerősori Bárdos Lajos Általános Iskola és Gimnázium Erzsébetváros meghatározó nevelési-oktatási intézménye. Ha figyelembe vesszük az iskola beiskolázási körzetének arányát, még inkább igazolt a népszerűsége és az oktatási szerepe.

Az iskola városközponti fekvése és kiváló közlekedési megközelíthetősége miatt, nem csak a VII. kerületből, hanem kerületen kívülről is szívesen járnak ide tanulók.

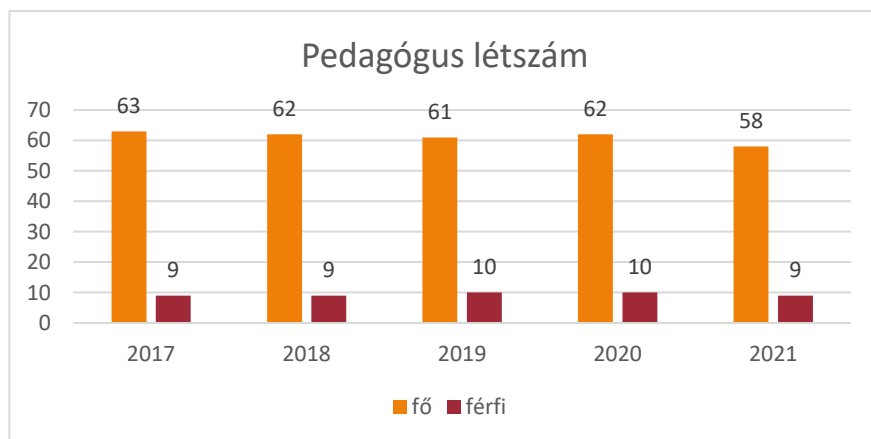


A bejáró tanulók száma - a vizsgált időszak alatt - az általános iskolában a tanulók létszámához viszonyítva 5,7 %-ról 4,2%-ra csökkent, a gimnáziumban 9%-ról 18%-ra nőtt.

3. ÁBRA

Általános tendencia, hogy a fővárosi agglomerációba költöző családok a jól megközelíthető középfokú iskolákat részesítik előnyben.

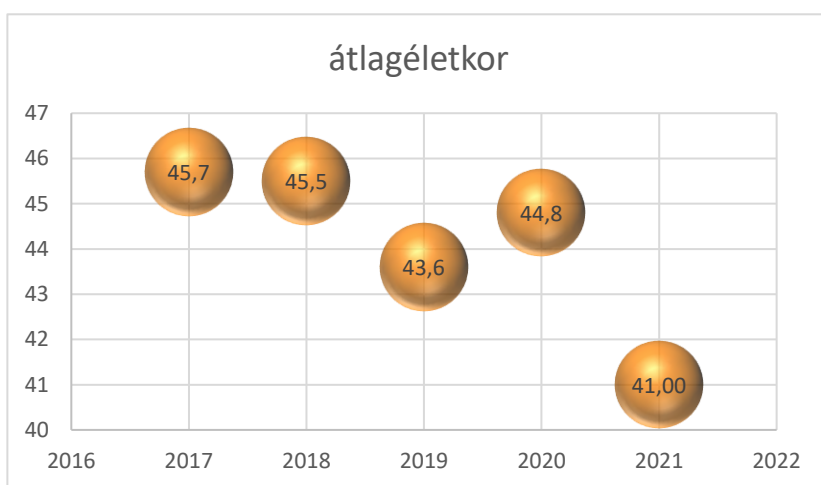
### II.1.2. SZEMÉLYI FELTÉTELEK



Az egész állásban dolgozó pedagógusok létszáma 2017-hez képest 5 fővel (8%) csökkent, ezen belül a férfi tanárok száma stagnál.

4. ÁBRA

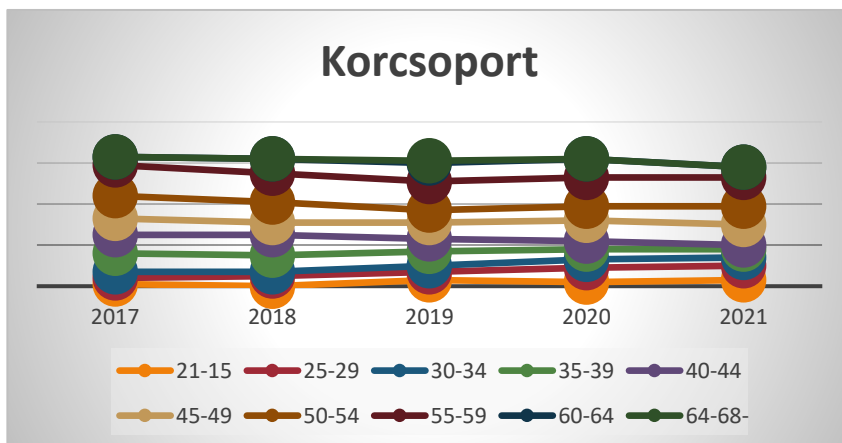
A létszám változásának kedvezőtlen hatása, hogy az intézményi feladatokat kevesebb pedagógussal lehet megvalósítani, ami egy összetett iskolában növeli az egyénre jutó terhelést. Például a napi helyettesítések megoldása, az iskola szabadidős tevékenységeinek szervezése, illetve kísérők biztosítása, egyéb megbízások (osztályfőnökség, munkaközösség-vezetőség, javítás, vizsga, stb.) delegálása, az iskolai projektek megvalósítása kevesebb kolléga között oszlik meg. A többletterhelés negatív hatással van a munkahelyi közérzetre is. A feladatok elosztása során az egyenletes terhelés biztosítása alapvető vezetői szándék, amit az egyéni képességek, aktuális élethelyzet időnként felülír.



Pozitív változás, hogy a nevelőtestületben a pedagógusok átlagéletkora 2017 óta 45,7-ről 41,0 évre csökkent.

5. ÁBRA

A nevelőtestület „fiatalodása” az iskola jövőjének a záloga. El kell telnie néhány évnek, amíg a pályakezdő pedagógus azonosul a szerepével, öntevékenyen jelen van az iskola életében, és aktív részese lesz a közösség fejlődésének. A nevelőtestület tagjait inspirálja az elkötelezett, tehetséges kollégákkal való együttműködés.



A 35-44 év közötti korosztály létszáma 18-ról 6 főre csökkent. (Ez csak név szerinti nyomon követéssel értelmezhető.)

A pályaelhagyást a pedagóguskiégés folyamata erősíti, a nagyfokú szellemi, érzelmi igénybevétel ellensúlyozása közös érdekünk.

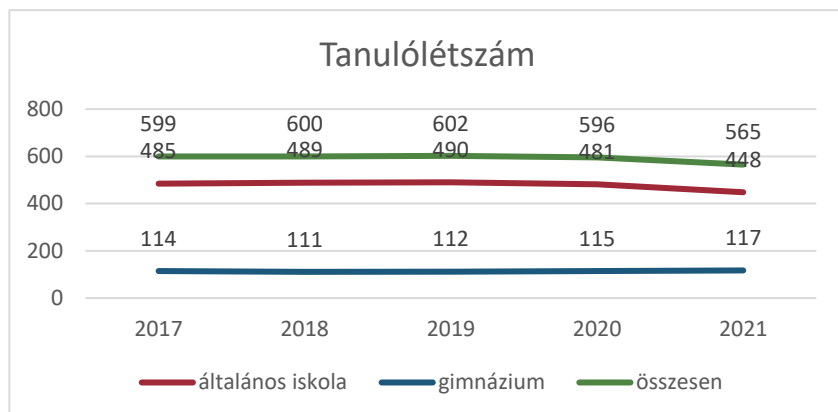
Jelenleg a **szakos ellátottság** 100 %-os, de nem ideális. A távozó pedagógusok (pl. nyugdíjba vonulás, fizetés nélküli szabadság, pályaelhagyás) pótlását a pedagógushiány nehezíti. A megoldás a tantárgyfelosztás átcsoportosítása volt. Vannak, akik a korábbiakkal ellentétben, a két szakjukból csak egyet tanítanak, mások, minden szakjuk oktatására vállalkoznak. Sem a pedagógusok, sem a tanulók számára nem jó a tanulócsoporthoz/pedagógus váltása. A változás érintette a felsős napközis csoportokat is. Áthidaló megoldásként az 1-4. évfolyamos tanítók a saját tanulócsoporthoz mellett, a felsős tanulószoba működtetésére kaptak felkérést. Ezen kívül, az 5-6. évfolyamon a speciális tanítói végzettség (szakkollégium) hasznosítására is sor került. Összességében megállapítható, hogy a hiányszakos pedagógusok (matematika, fizika, tanító, nyelvtanár) pótlása átrendezi a hagyományos tantárgyfelosztási keretet, ami a pedagógusok komfortérzetét nagyban csökkentette. A folyamatnak pozitív hatása is érezhető. Egyrészt, közvetlen munkakapcsolatba kerültek az alsó és a felső tagozaton tanító pedagógusok, másrészt nem kellett pedagógust elbocsátani.

A **nevelést, oktatást közvetlenül segítő** létszáma az intézményi tanulólétszám függvénye. Iskolánkban jelenleg 6 álláshely áll rendelkezésre. Azt tapasztaljuk, hogy folyamatos a NOKS alkalmazottak körében a fluktuáció, és a betöltetlen munkakör, pl. laboráns. A pedagógiai asszisztensek nem csak a pedagógusok munkáját támogatják, hanem az egyéni tanulói felzárkóztatás, bánásmód megvalósításában is nagy szerepük van. Az irodai, ügyviteli feladatokat már több éve ugyanazok az önálló feladatvégzésre képes kollégák látják el, akik közvetlen kapcsolatban vannak a vezetőkkel és a pedagógusokkal is. Tevékenységük nélkülözhetetlen, hozzájárulnak az intézmény zökkenőmentes működéséhez. A pedagógiai munkát rendszergazda segíti.

A **gyermekvédelmi** feladatokat, a **közösségi szolgálat** szervezését és a **diákönkormányzat** támogatását több éve ugyanazok a pedagógusok látják el. A stabilitás hozzájárul a feladatok eredményes ellátáshoz, hiszen kiterjedt szakmai kapcsolatkör mozgósításával tudják a felmerülő kérdéseket megoldani. Tevékenységükkel közvetlenül segítik az osztályfőnökök és az iskolavezetőség munkáját.

A **technikai** dolgozók munkáltatója 2020-ban ismét a Tankerület lett. Ez bővítette a munkáltatói feladatkört, cserében közvetlenül az intézményhez került a feladat szétosztása, ellenőrzése. A fluktuáció ebben a munkakörben is nagymértékű, csak néhányan maradnak hosszútávon az intézményben. A portai és gondnoki feladatokat iskolánkhoz érzelmileg is kötődő, elkötelezett alkalmazottak látják el.

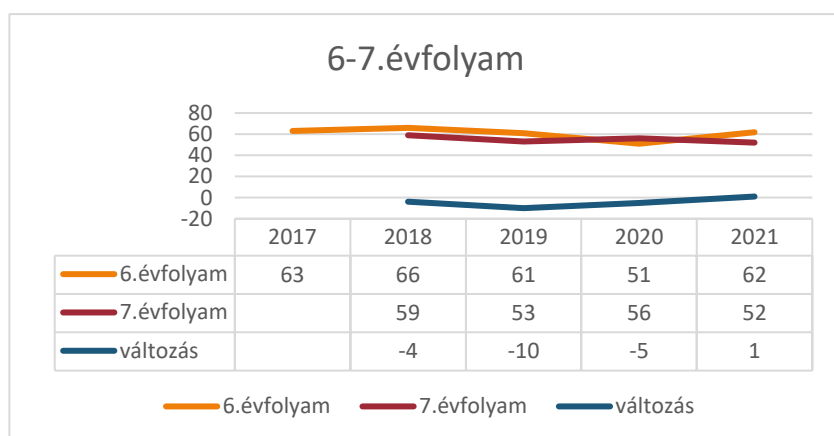
### II.1.3. BEISKOLÁZÁS



A statisztikai adatok a 2017-2020. közötti időszakban a tanulólétszám stagnálását mutatják.

6. ÁBRA

Sajnos a 2021-22. tanévben több mint egy osztálynyi tanulóval csökkent a tanulók létszáma. Az egyik kimeneti pont a 6. évfolyam befejezése után figyelhető meg, melynek legfőbb oka a **hatosztályos** gimnáziumok erős elszívó hatása.

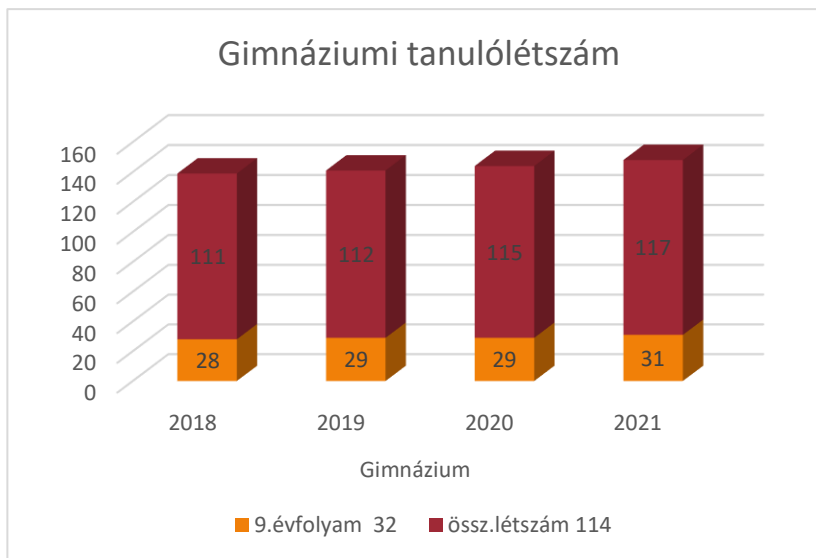


A kiugrás a 2019-20. tanév indításakor volt tapasztalható, ekkor 10 tanuló távozott a 6. évfolyam befejezése után.

7. ÁBRA

A negatív tendencia visszafordítása érdekében a 2021-22. tanév kiemelt feladata a digitális oktatás során háttérbe szorult társas kapcsolatok pótlása, közösségi programok szervezése, iskolán kívüli élmények nyújtása. A stratégia alapja az iskola iránti érzelmi kötődés erősítése.

A **sikeres beiskolázás** minden tanévben elsődleges célkitűzés. Megvalósítása végigkíséri a tanévet, szeptembertől júniusig feladatot ad.



8. ÁBRA

Az idegen nyelv oktatásának népszerűségét tapasztalva, az iskola két éve egy tagozatot, az emelt szintű angol nyelvoktatást hirdeti meg. Ez a stratégia sikeresnek bizonyult, mert jelentősen megnőtt a jelentkezők száma, és a tanulók felkészültsége is kedvező irányú változást hozott. A gimnázium pozitív megítéléséhez hozzájárul az átgondolt beiskolázási projekt (nyílt nap, 8.-os tanulók bevonása a gimnáziumi programokba, jelenlét az iskolai honlapon, stb.).



9. ÁBRA

A **9. évfolyamra** történő beiskolázás eredményességét a nevelőtestület évente értékeli, és rugalmasan viszonyul hozzá.

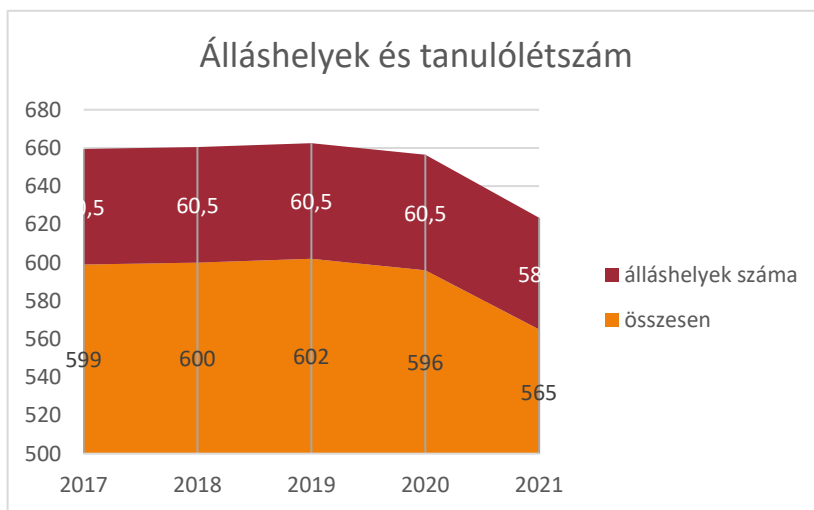
Az általános iskola első évfolyamára történő beiskolázás sikersorozatát megtörte a 2021-22. tanévi beiskolázás.



A beiratkozott tanulók rendkívül alacsony létszámát több tényezővel magyarázhatjuk. A **járványhelyzet** előírásai következtében az iskolába külső látogatók nem léphettek, így nem volt lehetőség, hogy személyesen megmutassuk magunkat. A „vakválasztáshoz” hozzájárult a szülők növekvő érdeklődése a kéttannyelvű oktatás iránt, amelyet az ének-zene tagozat nem tudott ellensúlyozni.

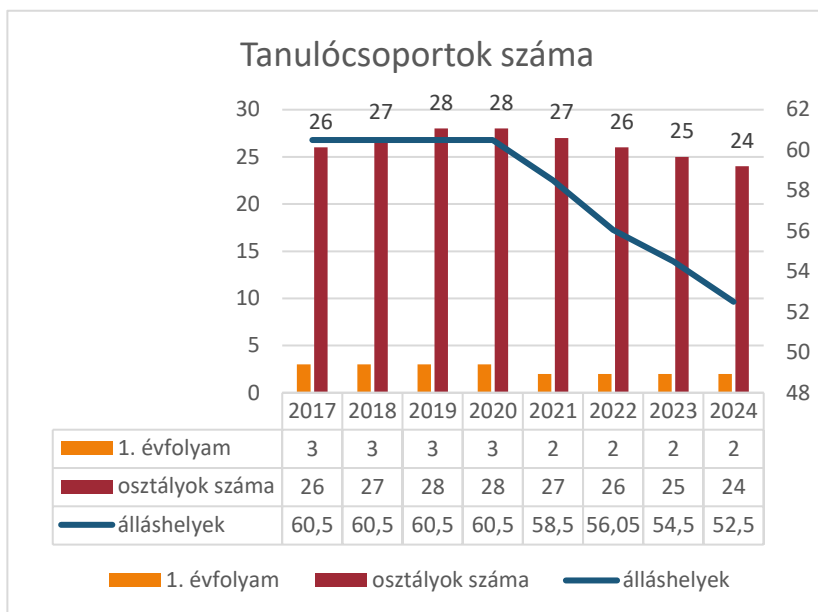
Az okok közül nem hagyhatók figyelmen kívül a városiasodásos folyamatok, a budapesti **agglomeráció** vonzása. Úgy vélem ezek a tényezők idézték elő a beiskolázás megdöbbentő eredményét. Ám a kudarc, nem egyenlő a vereséggel. A tanulságokra épülő beiskolázási projekt elemei: családi nyílt napok szervezése, honlap megújítása, képzési kínálat bővítése és a jól megválasztott időterv.

Nem tekinthetünk el a tanulólétszám-csökkenés negatív következményeinek mérlegelésétől.



A fenntartó által engedélyezett álláshelyek száma a tanulólétszám függvénye.

10. ÁBRA



11. ÁBRA

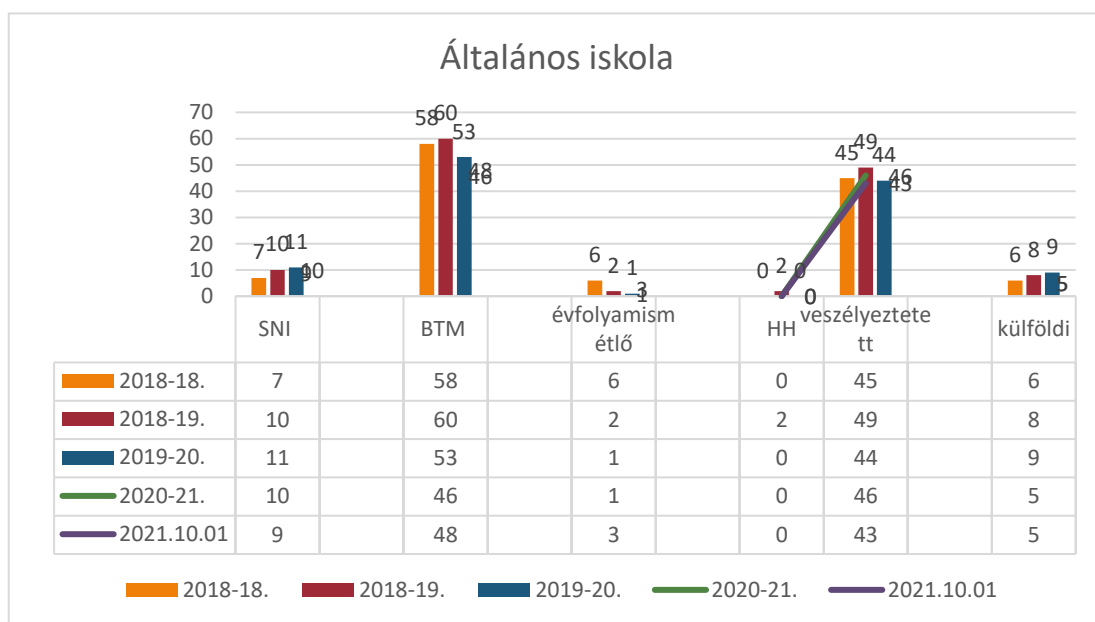
A 11. ábra az induló első osztályok (-1 tanulócsoport/év), az iskolai tanulócsoportok (-1 tanulócsoport/év) és az álláshelyek számának (-2 ő/év) összefüggéseit vizionálja, 2024-ig.

Az első osztályok számának csökkenése a pedagógus álláshelyek csökkenését vonja maga után. Pályázatom egyik fő célkitűzése a negatív tendencia megállítása. A nevelőtestület közös érdeke, hogy a jövő ne így alakuljon. A beiskolázás sikerességéhez minden pedagógus hozzájárul, hiszen a szülők véleménye az iskolában folyó nevelő-oktató tevékenységről, bánásmódról, kommunikációról, a mindennapok tapasztalatain alapul. A szülők közötti kommunikáció túlmutat az osztályközösségen és az iskola falain is. A család, a munkahely, a lakókörnyezet - informális kommunikációs közegek.

#### **II.1.4. TANULMÁNYI EREDMÉNYESSÉG**

A tanulási-tanítási eredményesség számszerű mutatói a tanulmányi átlag, a kitűnők és az évisméltők aránya, a lemorzsolódók aránya, a kompetenciamérés eredményei, a továbbtanulási mutatók, az érettségi eredmények. Az elemzésben a digitális oktatás megvalósítását is értékelem.

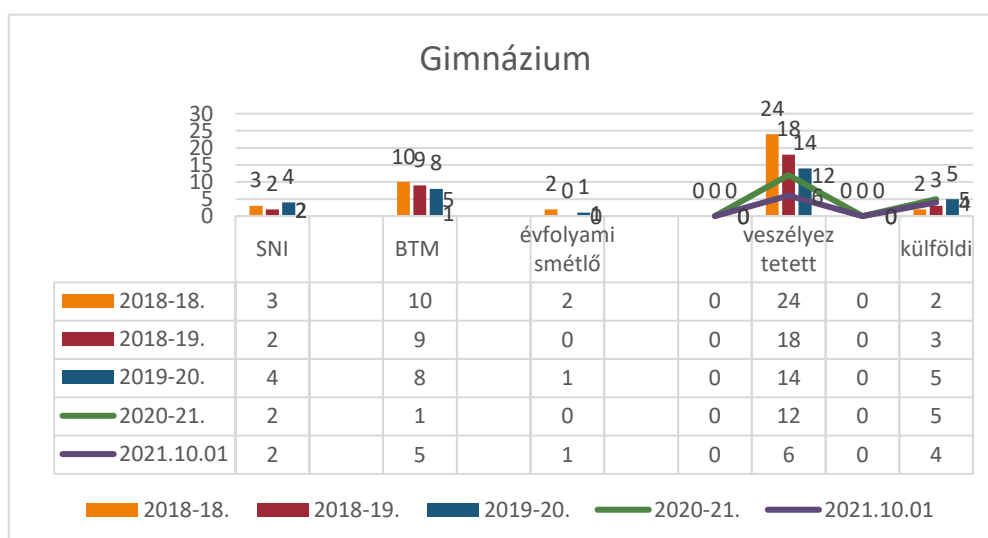
A diákjóléti adatok és a tanulásban akadályozott tanulók számának a változását mutatja a 12. ábra.



12. ÁBRA

Az általános iskolai tagozaton a **veszélyeztetett tanulók** aránya a tagozati tanulólétszám 10%-át nem éri el.

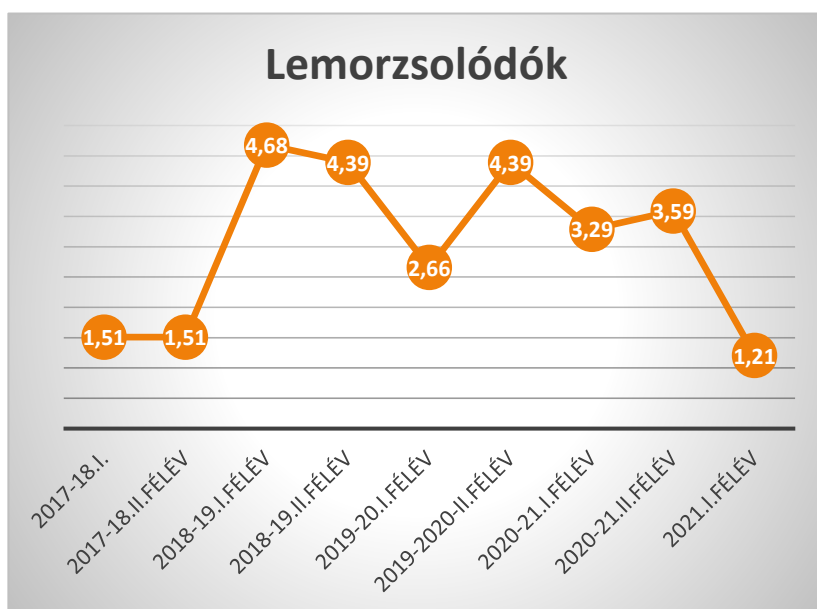
A gimnáziumi tagozaton a veszélyeztetett tanulók aránya a tagozati létszám 21%-áról folyamatosan csökkent, a 2021. tanévben 5%. [A tanulmányi eredményesség és a veszélyeztetettség összefüggésének elemzése egy hosszabb tanulmány témája lehetne, nem célja a pályázatnak.]



13. ÁBRA

A **külföldi tanulók** aránya a 2019-es tanévben tetőzött. Az általános iskolai tagozaton arányuk 1%, a gimnáziumban 3,6 %. A nyelvi hátrányok leküzdésére az 1-8. évfolyamosok egyéni fejlesztésen vesznek részt, melyet pedagógusok, pedagógiai asszisztens, fejlesztő pedagógus bevonásával végzünk. A gimnáziumi tagozaton az egyéni motiváció és akaraterő, valamint a kortárs kapcsolatok dominálnak.

Az általános iskolai tagozaton az **SNI tanulók** számának emelkedését (2018-19.tanév) kismértékű csökkenés követte. A tendencia időbeni eloszlása a **BTM-es tanulók** számában is nyomon követhető. Miközben a BTM-es tanulók száma nőtt, ami az intézményen kívül álló tényező, az **évfolyamismétlők** száma jelentősen csökkent. Ebből arra következtetnek, hogy magas a **pedagógiai hozzáadott érték** aránya, ami a fejlesztés, felzárkóztatás és egyéni bánásmód hatékonyságát tükrözi.









14. ÁBRA

A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók aránya a digitális oktatás időszakában tetőzött. Szerepet játszottak benne az elhúzó online oktatási időszak hátráltató tényezői és a tanulók fokozatos motivátlanná válása.

Kiemelésre méltó, hogy a lemorzsolódási mutató (a vizsgált időszakon belül) 2021-22. tanév első félévében érte el a legalacsonyabb értéket. Ehhez hozzájárulhatott a pedagógusok által alkalmazott oktatási stratégia a digitális oktatás alatti lemaradások pótlása érdekében.

## II.1.5. MÉRÉSI EREDMÉNYEK







### Országos kompetenciamérés 2018

képzési forma	évfolyam	tanulók száma	jelentésben résztvevők száma	matematika	szövegértés
4 évfolyamos gimnázium	10	25	22	 1715	 1714
általános iskola	6	62	61	 1483	 1490
általános iskola	8	43	35	 1634	 1638

15. ÁBRA

A 2018-as kompetenciamérésben a 10.évfolyam a szövegértés mérési területen az országos eredménynél szignifikánsan magasabb eredményt ért el.

### Országos kompetenciamérés eredménye 2019

képzési forma	évfolyam	tanulók száma	jelentésben résztvevők száma	matematika	szövegértés
4 évfolyamos gimnázium	10	29	26	 1780	 1770
általános iskola	6	65	58	 1457	 1532
általános iskola	8	43	41	 1599	 1613

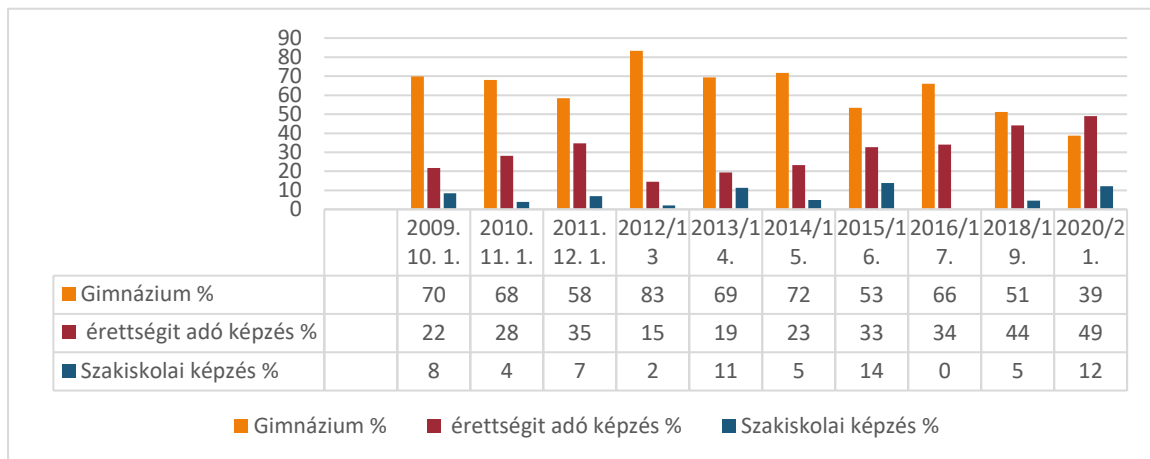
16. ÁBRA

Örömteli, hogy a 2019-es kompetenciamérésben a **10.évfolyam** eredménye az előző évhez viszonyítva javult, a matematika és a szövegértés mérési területen is az országos eredménynél szignifikánsan magasabb.

Az általános iskola 6.évfolyamán a matematika mérési eredmény az előző évhez képest romlott, az országos eredménynél szignifikánsan alacsonyabb.

## II.1.6. KÖZÉPFOKÚ BEISKOLÁZÁS

Úgy ítélem meg, hogy az írásbeli központi felvételi vizsga iskolai összeredménye nem ad reális képet a 8.-os tanulók felkészültségéről, mert a felvételi eljárásban nem vesznek részt az előzetesen felvett tanulók. Ezért ennek eredményét nem tartalmazza az elemzés.



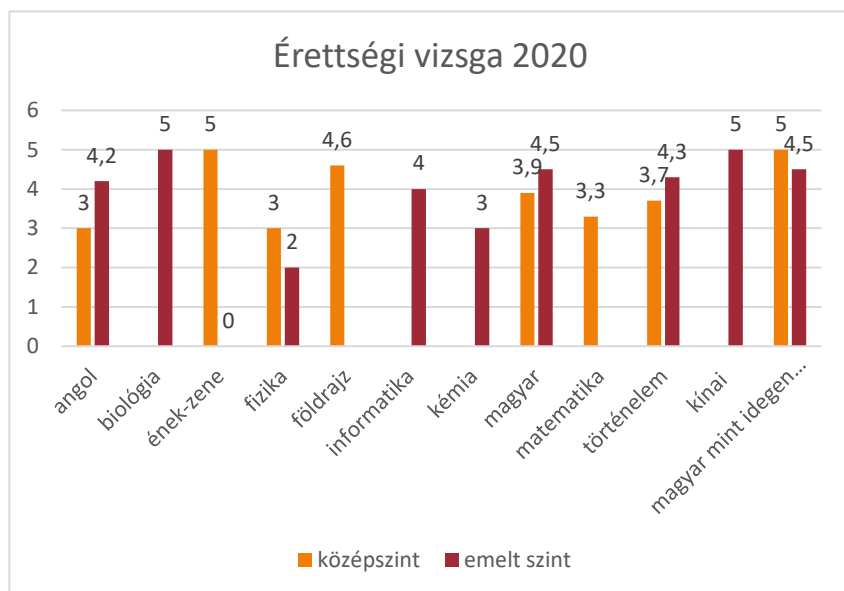
17. ÁBRA

A beiskolázási preferenciák változását mutatja be a 17. ábra. Az érettségit adó (nem gimnáziumi) képzés iránti erőteljesebb érdeklődés 2015-16. tanévben kezdődött, napjainkra a beiskolázottak közel 50%-a választja a szakképzést.

A gimnáziumban továbbtanulók aránya a 2014-15. tanévben tetőzött (72%), napjainkra ez az arány a végzősök 40%-át teszi ki. A statisztika nem tartalmazza a kisgimnáziumokba átiratkozók (4. és 6. évfolyam befejezése után) létszámát, így nem tekinthető teljes mértékben valósnak.

## II.1.7. ÉRETTSÉGI EREDMÉNYEK

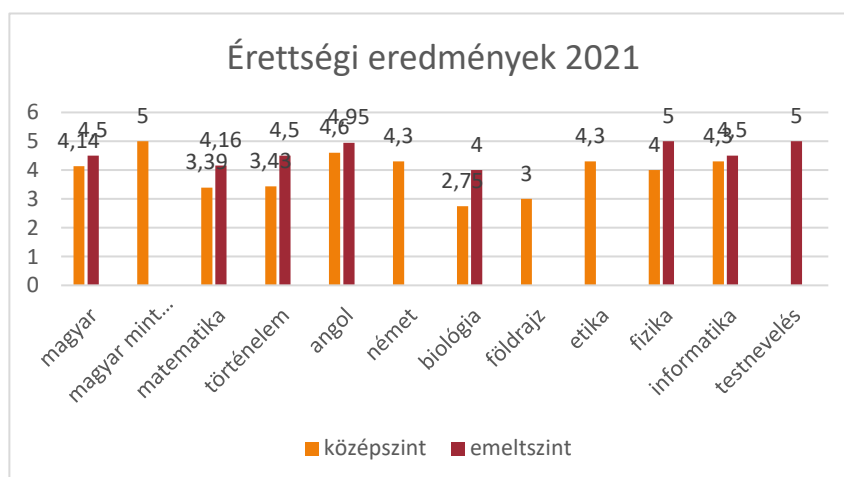
A gimnázium feladata, hogy felkészítse a tanulókat az érettségi vizsgára, illetve a felsőfokú tanulmányokra. A tanulmányi eredményességet az érettségi vizsga statisztikai adatai tükrözik.



A 2019-20. tanév tavaszi emelt és középszintű érettségi vizsgáin elért eredményeket mutatja a 18. ábra.

18. ÁBRA

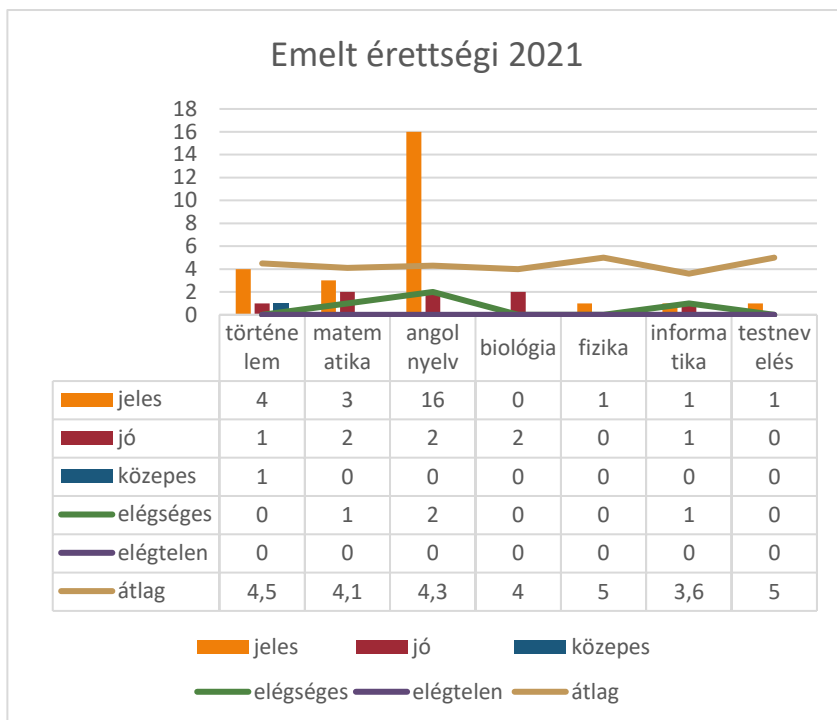
A középszintű érettségi vizsgák átlaga 3,7; az emelt szintű vizsgaeredmények átlaga 4,0 volt.



A 2021. évi érettségi vizsga eredményeket emelt és középszint bontásban mutatja be a 19. ábra.

A középszintű vizsgaeredmények átlaga 3,7.

19. ÁBRA



A 2021. évi tavaszi érettségi vizsgán emelt szinten vizsgázók teljesítményét tantárgyi bontásban mutatja a 20. ábra.

A vizsgaeredmények átlaga kiváló: 4,4.

20. ÁBRA

Kiemelkedik az emelt szintű angol nyelv vizsgatárgyat választó tanulók száma és az elért kiváló eredmény.

Mindez nem csak a vizsgázók, hanem a felkészítő tanárok hatékony oktató munkáját is dicséri. A fakultációkon kívül a tanulók egyéni felkészítése is dominál a tagozaton. Az érettségi vizsgák előkészítése és lebonyolítása minden évben professzionális.

### **II.1.8. ISKOLAI KÖZÖSSÉGEK**

A járányügyi előírások miatt a hagyományos iskolai rendezvények, az évfolyami és tagozati szintű programok felfüggesztésre kerültek. A programok elmaradása sok esetben pótolhatatlan veszteséget jelentettek. Pl. szalagavatóbál, ballagás.

Az időszámítás új viszonyítási pontja 2020 márciusa lett. Az ezt megelőző időszakban az iskolai szintű programok az országhatáron túlra is átnyúltak. Diákok és pedagógusok felejthetetlen élményekkel gazdagodtak a közös kirándulások alkalmával.





**A pedagógusok** számára szervezett programok közül ki kell emelni a bulgáriai nyaralást (2018), a horvátországi kirándulást (2018), a ceglédi továbbképzéseket (2021), az évvégi külsős értekezletet - Tata (2018), a karácsonyi vacsorákat, a „batyus” évvégi értekezletet (2020).

A **diákok** hagyományos programjai - kórus jutalomkirándulások, táborok, Határtalanul kirándulás, karácsonyi koncert, Alsóerdősori gála, szalagavatóbál, sportéjszaka - magas színvonalon valósultak meg a járvány kialakulása előtti időszakban.

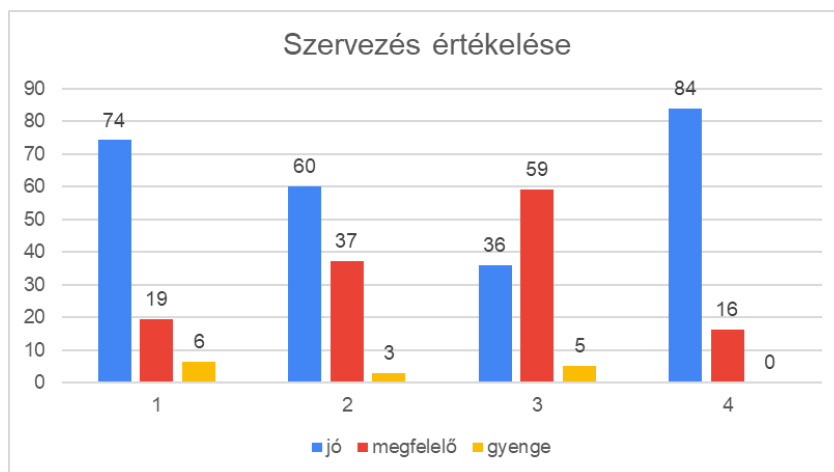
A 2021-22.tanév új értelmet adott a közösségi programoknak. Meghirdettük a nyitott iskola programját, melynek fő célja a szülők, a tanulók és a pedagógusok találkozásának az elősegítése. Sok hagyományos programot újragondoltunk és új formába öntöttünk, pl. tanévnyitó nap, karácsonyi vásár, zenei világnap, iskolai ünnepélyek.

A **szülőkkel** való együttműködés sokat formálódott a 2017-22. között. A digitális oktatás alatt az oktatás színhelye a család lett, ami napi szintű kapcsolattartást igényelt a szülők és a pedagógusok között. Az egymás iránti elismerés és megbecsülés érezteti hatását azóta is. A 2021-22. tanév nyitott iskoláját örömmel „veszik birtokba” a szülők is. A támogató attitűd továbbra is megmaradt, pl. az iskola kerítésének lefestése, tanteremfestés, iskolarádió újraélesztése.

## II.1.9. DIGITÁLIS OKTATÁS

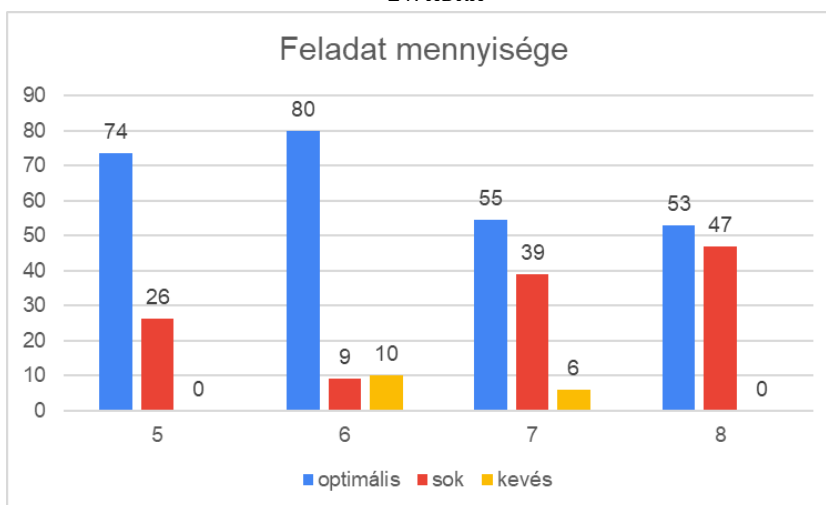
A helyzetkép bemutatásához hozzátartozik a digitális oktatásra való visszatekintés. Az online oktatás (2020 márciusa) váratlanul érte a nevelőtestületet, a tanulókat és a szülőket. Az iskola vezetőségének fő célja, az oktatási tevékenység elvárható mértékű fenntartásának biztosítása volt. Ennek érdekében a bevezetésekor módosítottuk az órarendet, a tanórák hosszát, a tantárgyfelosztást. Tenniakarás és együttműködés jellemezte a pedagógus közösséget. A vezetői munka alapja az azonnali reagálás és a pedagógusok támogatása volt. A nevelőtestület tagjai között napi szintű online kommunikáció alakult ki. A pedagógiai, módszertani, értékelési eljárások egységesítésére törekedtünk.

2020 áprilisában szülői kérdőív segítségével mértük fel a szülők tapasztalatait. A kérdőív a tanulási időre, a szülői segítség mértékére, a feladatok mennyiségére kérdezett rá. Az elemzést az iskolai SZMK értekezleten ismertettük.



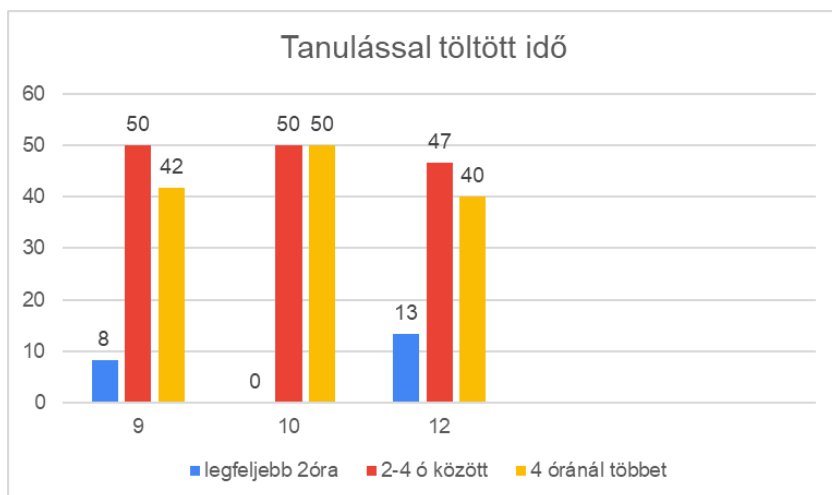
A 21. ábra az 1-4. évfolyam szülői válaszait tükrözi. A kérdés az iskola szervező tevékenységének értékelésére vonatkozott.

21. ÁBRA



A 22. ábra az 5-8. évfolyamon visszajelző szülők választ tükrözi a feladatok mennyiségének megítélésére vonatkozóan.

22. ÁBRA



A 23. ábra a 9-12. évfolyamon választ adó szülőknek a tanulással töltött időre vonatkozó tapasztalatait szemlélteti.

23. ÁBRA

A járványkezelés alatt a szükséges és elégséges mértékű járványügyi szabályozás kialakítása vezérelt, a megelőzésre helyezve a hangsúlyt. Valamennyi iskolai programot intézkedési tervvel és sajátos eljárásrenddel készítettük elő. Módosítottuk a szülők által igazolható napok számát. A tanulói hiányzás esetében a méltányosság elve szerint jártunk el. Az alsó tagozaton szakaszosan kezdődött a tanítás. Büszke vagyok a nevelőtestület áldozatos munkájára és erőfeszítésire, ami a családok és tanulók élethelyzetét is figyelembe vette.

2020-21. tanévben a digitális oktatás újabb szakaszát éltük át. A tanév első félévében a középiskolások számára rendelték el távoktatást, tavasszal a felső tagozatosok is csatlakoztak hozzájuk. Összetett iskolaként a nevelőtestület jelentős része hibrid oktatásra tért át, ami rendkívüli mértékben megnehezítette a pedagógusok munkáját. A vezetőség a tantárgyfelosztás módosításával igyekezett optimalizálni a terhelést.

2021 áprilisában, a 2. digitális oktatás időszakában, ismét felmértük a szülők tapasztalatait az online oktatási rendről. A kérdőív az 5-12. évfolyamos tanulók szüleit szólította meg. A kérdőív elemzése hasznos visszajelzést adott a vezetőknek és a pedagógusoknak, miközben erősítette a szülők pozitív attitűdjét az iskola iránt.

### **II.1.10. SZERVEZETI MŰKÖDÉS**

A pedagógusok **egyenletes terhelése** érdekében az osztályfőnöki és a munkaközösség-vezetői megbízások szétválasztására törekedtem. Egyéb feladatkörök: DÖK segítő tanár, közösségi szolgálatot segítő tanár, mérési koordinátor, beiskolázást segítő tanár, honlapszerkesztő. Sajnos ezeknek a többletfeladatoknak az anyagi elismerésére nincs lehetőség.

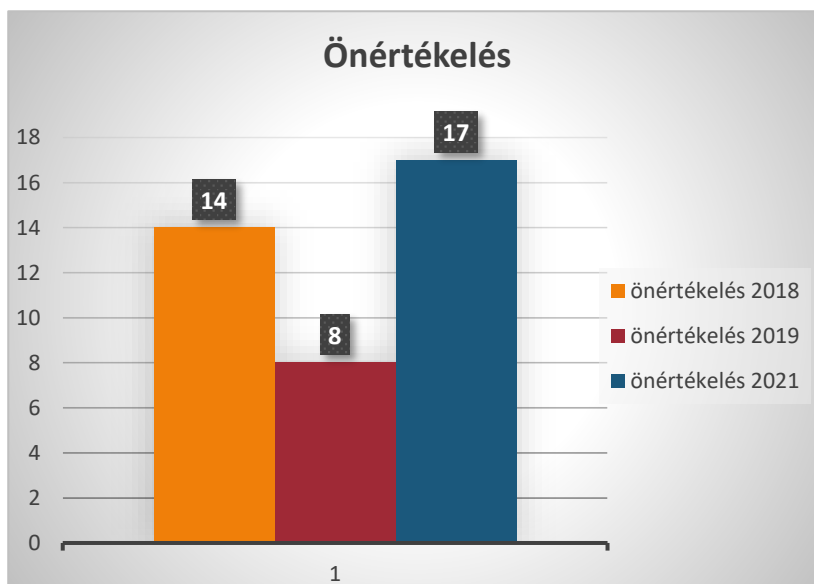
Az online **információáramlás** a digitális oktatásra való áttérés hatására általánossá vált. A Kréta rendszer a szülők és az iskola közötti hivatalos levelezési platform. Az osztályok egyéb (Facebook) csatornát is használnak, de az etikus alkalmazás néha megkérdőjelezhető. Pl. személyeskedő, sértő bejegyzések.

A kibővített vezetőség a **döntések** előkészítésében és az információk átadásában fontos szerepet tölt be. Fontosnak tartom, hogy ebben a körben a Közalkalmazotti Tanács, mint érdekvédelmi csoport is képviselteti magát. A szűk vezetőség heti rendszerességgel, illetve az aktualitásnak megfelelően ennél nagyobb gyakorisággal tartja a megbeszéléseit. A vezetőség tagjai között a feladat- és hatáskör szabályozott, ami az eredményes munkavégzés feltétele.

Az adott tanév előkészítésének alapja az osztályfőnökök, munkaközösség-vezetők év végi szóbeli és írásbeli beszámolója.

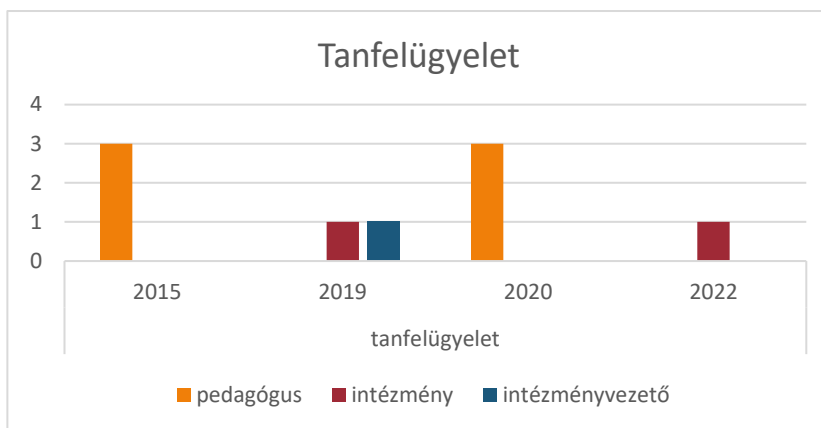
Az iskola szabályozó **dokumentumait** rendszeresen aktualizáljuk. A Pedagógiai Program részeként elkészült a Vizsgaszabályzat (2018) és a Felvételi Szabályzat (2021), melyek az átláthatóságot biztosítják.

Az önértékelés, tanfelügyelet és a minősítések intézményi adatait szemléltetik a következő ábrák.



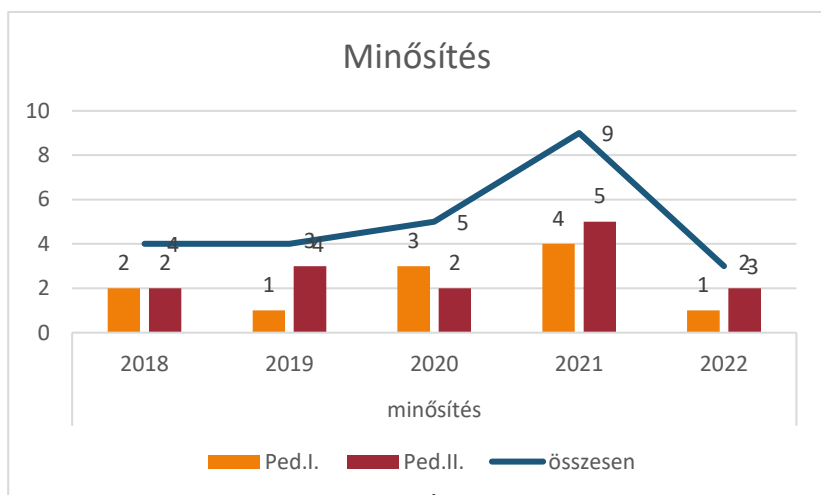
A pedagógus önértékelés megvalósítása jelentős többletfeladatot ró az önértékelt és az önértékelésbe vont pedagógusokra egyaránt. Az eljárást a Belső Önértékelési Csoport (BECS) tagjai megbízhatóan koordinálják.

24. ÁBRA



25. ÁBRA

A tanfelügyeleti ellenőrzésben 3 pedagógus vett részt. A vezetői ciklus alatt egy-egy alkalommal intézményvezetői és intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés is történt.



2624. ÁBRA

A pedagógusminősítések időbeni és eljárás szerinti megoszlását mutatja a 27. ábra. A minősülési hajlandóságot a Pedagógus II. fokozat elérésére indított eljárás fejezi ki.

### II.1.11. TÁRGYI FELTÉTELEK

Az iskola belső környezete sokat fejlődött, szépült a 2020-as évig. A legutolsó felújítás a rajz szaktanteremben történt. Az itt elhelyezett digitális tábla még nincs megfelelően kihasználva. Kialakításra került a főépületben egy tanári étkező helyiség.

A tanulói taneszközök egy része elhasználódott. Pl. sporteszközök. A Tankerület fénymásoló gépeket biztosított a nevelőtestület számára.

Jelenleg az épület **állagának** a megóvása a cél. A tantemek falai és bútorzata elhasználódott, anyagi forrás hiányában a szülők segítségére támaszkodunk.

A gondnoki lakás 2020 novemberében megüresedett, helyére a könyvtár még nem tudott átköltözni.

Az internet a tantermek kb. 80%-ában hozzáférhető.

## **II.1.12. INTÉZMÉNYI KAPCSOLATRENDSZER**

A Belső-Pesti Tankerületi Központ munkatársaival harmonikus munkakapcsolatra törekszünk.

Az Erzsébetvárosi Önkormányzat által szervezett ifjúsági programokba bekapcsolódunk.

Az iskola pedagógusai részt vesznek a kerületi szakmai munkaközösségek programjaiban. A nevelőtestületből 1 fő - kerületi munkaközösség-vezető (reál mk.).

Az erzsébetvárosi óvodákkal aktív szakmai kapcsolatot ápolunk, pl. szakmai tapasztalatcsere, óralátogatás, iskolaváró foglalkozás, szülői értekezlet.

A VII. kerületi általános iskolákkal a kerületi szintű programokban együttműködünk, pl. kerületi napközis tábor, szüneti ügyelet.

A Molnár Antal Zeneiskola zenepedagógusai iskolánk tanulóinak a zenei nevelését, tehetséggondozását végzik. A két intézménynek szoros a kapcsolata.

A VII. kerületi Család- és Gyermekjóléti Központ, a Humánszolgáltató Iroda, a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat VII. kerületi Tagintézménye gyermekvédelmi és nevelési szakértőivel, és a VII. kerületi Rendőrkapitányság Bűnmegelőzési tanácsadójával rendszeres az együttműködés.

## **II.1.13. A 2017-22. ÉVI VEZETŐI PÁLYÁZAT CÉLKITŰZÉSEINEK MEGVALÓSÍTÁSA**

A helyzetkép bemutatása során a korábbi vezetői pályázat tartalmi elemeire részletesen kitértem. A mellékelt táblázat a konkrét részcélok megvalósulását értékeli.

<b>időszak</b>	<b>cél</b>	<b>feladat</b>	<b>értékelés</b>
rövidtávú tervezés (1 év)	sikeres beiskolázás	beiskolázási projektterv a 9. évfolyamra	sikeresen megvalósult
		beiskolázás az első évfolyamra	részben megvalósult
	tanulmányi eredményesség javítása	szövegértés és matematikai kompetencia fejlesztése	részben megvalósult
		tanulás tanítása	befejeződött
		nívócsoportos oktatás	részben megvalósult
		lemorzsolódás okainak feltárása, kezelése	sikeresen megvalósult
	pedagógiai fejlődés	értékelési rendszer felülvizsgálata	nem valósult meg
		átmenet támogatása	megvalósult
		e-napló	megvalósult
	középtávú tervezés (2-4 év)	közösség fejlesztése	tanulói jutalomkirándulások
tantestületi közösségi programok			megvalósult
családi nap			megvalósult
DÖK támogatása			megvalósult
tanulmányi eredményesség javítása		alapkészségek fejlesztése	megvalósult
		bekapcsolódás az Erasmus programba	nem valósult meg
		tanulási környezet fejlesztése/ napközi otthon fejlesztése	megvalósult

		táblagéppel támogatott oktatás kialakítása	részben megvalósult
		intézményi célú pedagógus továbbképzések támogatása	megvalósult
	fenntartható fejlődés	állagmegóvás	részben megvalósult
		öko-iskolai cím	sikeresen megvalósult
		menedzselés	megvalósult
	szervezetfejlesztés	információáramlás javítása	sikeresen megvalósult
		feladatok delegálása	sikeresen megvalósult
		egyenletes terhelés biztosítása	sikeresen megvalósult
		döntés előkészítés optimalizálása	megvalósult
	hosszú távú tervezés (5 év)	hat évfolyamos gimnázium	megfelelőség elérése
mérési eredmények megtartása			részben megvalósult
épület kihasználásának bővítése		belső terek rendezése	részben megvalósult
		IKT eszközellátottság minden teremben	részben megvalósult

A **hatosztályos gimnáziumi szerkezetváltásra** külön kívánok reflektálni. A változtatás igénye a csökkenő tanulólétszám miatt merült fel a nevelőtestületben. Több éves előkészítő és tervező tevékenység ellenére sem valósult meg, pedig az előfeltételeket sikerült teljesíteni (pl. kompetenciamérés eredményessége. Az ellenzők a tanulók közösséghez való tartozását, a korai továbbtanulási döntéskényszert és az átjárhatóságot látták veszélyeztetve. Úgy ítélem meg, hogy az elgondolás reális volt, de több figyelmet fordítanék a változáskezelésre, a nyitott kérdések megvitatására. A végső döntésben továbbra is a nevelőtestület teljes támogatására hagyatkoznék.



Néhány emlékezetes esemény, program az elmúlt időszakból:

2017-18.	2018-19.	2019-20.	2020-21.	2021-22.
Bulgária nyaralás	Határtalanul gimnazisták fogadása	e-napló használatának bevezetése	hibrid oktatás	Cegléd továbbképzés
32 db asztali számítógép+ monitor	Selce kórus jutalom-kirándulás 100 fővel	Selce tanári kirándulás	emelt érettségi vizsga szervezése	zenés karácsonyi vásár
energetikai felújítás, homlokzatfest és	Bárdos találkozó	elmaradt ballagás	elmaradt szalag-avató	tanévnyitó iskolanap
Zsámbék tantestületi kirándulás	Cegléd továbbképzés	digitális oktatás 1.	Vác tantestületi kirándulás	ágazati oltás

### **II.1.13. ÖSSZEZÉS**

Izgalmas és rendkívül tanulságos aktív intézményvezetőként visszatekinteni az eltelt időszak folyamataira, nehézségeire és az elért eredményekre. A tényszerű adatokat életre keltik a közösen átélt mindennapok, élmények, események. Bízom benne, hogy az értékelés a nevelőtestület minden tagja számára elgondolkodtató, és a pályázat elbírálói számára is kellő információt nyújt az intézményi folyamatok megismeréséhez, ezen belül a vezetői tevékenység megítéléséhez.

*„Amikor azt gondolod, hogy már minden lehetőséget kimerítettél, még mindig van legalább egy.” – Thomas Alva Edison*

## **II.2. FEJLESZTÉSI PROGRAM**

### **II.2.1. JÖVŐKÉP**

Az Alsóerdősori Bárdos Lajos Általános Iskola és Gimnázium összetett intézmény. 8 évfolyamos általános iskolai képzése a középfokú tanulmányokra, 4 évfolyamos gimnáziumi képzése az érettségi vizsgára és a felsőoktatási tanulmányokra készít fel.

Jó hírnevünket a tanulók és a szülők pozitív viszonyulása alapozza meg. Ezt hatékony nevelő-oktató tevékenységgel, együttműködésre törekvő kommunikációval, körültekintő pedagógiai döntésekkel érjük el, melyet a gyermek mindenek feletti érdeke és a méltányosság elve alapján hozunk meg.

A tanulók ismereteinek bővítése, képességeik fejlesztése és pozitív attitűd kialakítása nevelési-oktatói stratégiánk meghatározó elemei.

Felelősséget érzünk tanítványaink optimális fejlődéséért, elhivatottak vagyunk a tanulók fejleszthetősége mellett.

### **II.2.2. Célkitűzés**

*Célom, hogy az intézmény alkalmazottai...*

- *biztonságban érezzék magukat a munkahelyük meglétét illetően;*
- *tudják, hogy munkájukkal hozzájárulnak az intézmény fejlődéséhez;*
- *építő kapcsolatot ápoljanak a szervezeten belül;*
- *egyéni fejlődésük biztosított legyen.*

*Célom, hogy a szülők...*

- *biztonságban érezzék a gyermeküket az iskolában töltött időszak alatt;*

- *tudják, hogy gyermekük egyéni képessége a fejlesztés alapja;*
- *tudják, hogy a gyermekük hatékony képzésben részesül.*

*Célom, hogy a tanulók...*

- *számára az iskola érzelmi biztonságot nyújtson;*
- *tegyenek erőfeszítéseket a saját fejlődésükért;*
- *tiszteljék a pedagógusok szakértelmét és elhivatottságát;*
- *közösségi kapcsolatait az egymás iránti tolerancia és együttműködés jellemezze.*

*Célom, hogy az intézmény...*

- *meghatározó szerepet töltsön be a társadalmi környezetében,*
- *tárgyi környezete javuljon.*

*Célom, hogy...*

- *hiteles vezető legyek;*
- *támogassam és közvetítsem a nevelőtestületi közösség értékteremtő tevékenységét,*
- *biztosítsam az intézményi folyamatok jogszerűségét;*
- *elősegítsem a fenntartható fejlődést.*

### ***II.2.3. Fejlesztési terv***

A fejlesztési elképzeléseim a 2017-22. tanévre szóló intézményvezetői pályázat megvalósításának értékelése és az intézmény helyzetelemzése alapján fogalmazódtak meg.

Az intézményünk legfontosabb célkitűzése a tanulók személyiségének sokoldalú fejlesztése hatékony nevelő-oktató tevékenységen keresztül. A megvalósítás stratégiájának kialakítását a külső és belső támogató és nehezítő tényezők azonosítása (SWOT analízis) segíti.

	<b>ERŐSSÉGEK</b>	<b>GYENGESÉGEK</b>
<b>BELSŐ TÉNYEZŐK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pedagógus elkötelezettség</li> <li>pedagóguskompetenciák</li> <li>innovációra való hajlam</li> <li>szociális érzékenység</li> <li>méltányosság</li> <li>gimnáziumi képzés</li> <li>tagozatok közti átmenet</li> <li>módszertani eljárások</li> <li>iskolán kívüli programok</li> <li>szervezetfejlesztés (probléma- és változáskezelés, együttműködés, szabályozás, egyenletes terhelés)</li> <li>iskola hírneve</li> <li>hagyományok</li> <li>tanulásszervezés (csoportbontás)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>heterogén összetételű tanulócsoporthok</li> <li>eltérő családi értékrend</li> <li>tanulói motiválatlanság</li> <li>tehetséggondozás</li> <li>mérési eredmények</li> <li>korrepetálás hiánya</li> <li>tanulási technikák ismerete</li> <li>idegen anyanyelvű tanulók az osztályban</li> <li>tanulói viselkedési zavarok kezelése</li> <li>tanulók közötti agresszió megelőzése</li> <li>pedagógus kiégés</li> <li>pályakezdők megtartása</li> <li>honlapfejlesztés</li> <li>romló iskolai környezet</li> </ul>
	<b>LEHETŐSÉG</b>	<b>VESZÉLY</b>
<b>KÜLSŐ TÉNYEZŐK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>továbbképzések</li> <li>pályázatok (Határtalanul)</li> <li>iskolán kívüli programkínálat</li> <li>Alapítványi támogatás</li> <li>szülői támogatás</li> <li>egyéni karrierút</li> <li>partnerség (külföldi és hazai iskolakapcsolatok)</li> <li>Erasmus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>óraszámcsökkentés miatti többlet terhek</li> <li>iskolaelhagyó tanulók</li> <li>veszélyeztető családi háttér</li> <li>pedagógushiány</li> <li>pályaelhagyás</li> <li>változó társadalmi igény (kéttannyelvű, hatosztályos iskolák)</li> <li>szociális ellátórendszer nehézségei (fluktuáció, időtényező)</li> <li>NAT, kerettanterv (magas óraszám, mély tartalom)</li> </ul>

A szervezet jól működő folyamatait, az iskola **hagyományait** szeretném megőrizni. De az iskola csak akkor lesz eredményes, ha a változó belső és külső igényekhez is alkalmazkodni tud. Ennek érdekében a következő fejlesztéseket tervezem és javaslom a nevelőtestületnek:

- Az indítandó első osztályok programkínálatának a szülői igényekhez igazítását csak az iskola hagyományos képzési profiljának megtartása mellett tartom megvalósíthatónak. A 2022-23. tanévtől felmenő rendszerben a **Sakkpalota** képességfejlesztő program indítását tervezzük. A program nem igényel előzetes ismereteket, minden tanuló számára a problémamegoldó, a stratégiai gondolkodás fejlesztését kínálja. A sakkjáték sikerélményhez juttatja a nyelvi hátránnyal rendelkező gyermekeket is.
- A NAT2020 felmenő rendszerű bevezetése alapján a 2022-23. tanévben indul el a 3. évfolyamon a **digitális kultúra** tantárgy. Az oktatása iránt érdeklődő tanítók felkészülését szorgalmazom.
- A szülők az **idegen nyelv** oktatását erősen preferálják. Az 1-4. évfolyamon a szabadon felhasználható órakeretbe az idegen nyelv oktatása nehezen illeszthető. Mivel az 1-4. évfolyamos tanulók 90 %-a igénybe veszi az egész napos oktatást, így a tanórán kívüli időszakban tudunk a számukra fakultatív nyelvoktató programot biztosítani. Pl. Boys & Girls Clubs of Hungary angol nyelvi napközi.
- Az iskola **megtartó erejének** növelése az 5-6. évfolyamon kiemelt feladat. Ezt részben az iskolához fűződő pozitív viszony erősítésével érhetjük el. Néhány évfolyam szintű ötlet: művészetek éjszakája az iskolában 5. évfolyam; családi főzőnap 6. évfolyam; családi szabaduló szoba 7. évfolyam; szentivánéj 8. évfolyam. Az iskola szabadidős kínálatának színesítése is megvalósítható. Pl. színjátszókör, angol nyelvű előadás, alkotókör, médiaklub, fotósakkör, tematikus táborok, stb. A „középső gyermekre” irányuló tudatos odafigyelés az összetett iskola eredményességét növeli.
- A hatosztályos gimnáziumba készülők számára a tudás - értéktényező. Ezért átgondolásra javaslom a továbbtanulási irányultság, illetve érdeklődés alapján történő évfolyam szintű csoportbontást a 7-8. évfolyamon azokban a tantárgyakban, amelyekben a személyi feltételek biztosítottak. Pl. „**kisképző**”

elnevezéssel nyelvi, művészeti, természettudományi, info, sport, kommunikációs, technikumcsoport. Ha a szülők biztosítottak látják a gyermekük hatékony és számukra megnyerő szintű képzését, bizonyára csökken az iskolaváltási motiváció. Ez a tehetséggondozásnak is kiváló színtere. A „kisképző” az osztályközösségeket nem szüntetné meg, hiszen a tanulók számára fontos a megszokott társas közeg.

- A **NAT változásai** néhány tantárgy oktatását hátrányosan érintik. Pl. magyar nyelv és irodalom 9. évfolyam 3 óra [kevés], a szabadon felhasználható órakeret 9-10. évfolyam 2 óra [kevés]. A középszintű érettségi vizsgák eredményességének növelése érdekében átgondolásra javaslom a csoportbontásokat, a heti 1 órás tantárgyak optimális oktatásának eljárásrendjét. Pl. csoportbontás magyar nyelv és irodalom tantárgyból; kéthetes órarend bevezetése. A 9-10. évfolyamra csoportosított természettudományos oktatás hatékonysága még nem ismert. Szorgalmazom a pedagógiai tapasztalatok összegyűjtését és értékelését, amely során a diákok véleményét is megismerhetnénk.
- Amennyiben az általános iskolai beiskolázási stratégia nem hozza meg a várt eredményt, a **hatosztályos** gimnáziumi szerkezetváltás újragondolását javaslom. A cél a 10. évfolyamos kompetenciamérések kiváló eredményének megőrzése.
- A tanulócsoporthoz a lemaradók és a jobb képességű tanulók közötti különbség az iskolába lépéstől kezdve fokozatosan növekszik. A fejlesztő pedagógus feladata a különböző BTMN tanulók fejlesztése és korrekciója egyéni és kiscsoportos munkában. Ők is többen vannak, mint amit egy szakember el tud látni, de sokan vannak, akik nem rendelkeznek szakvéleménnyel. A hátránykompenzálás érdekében a szaktanári **korrepetálások** számának növelését szorgalmazom. Ez az iskola összes óraszámának csökkentése miatt háttérbe szorult.
- Javaslom, hogy a tanulói **motivációt** növelő módszerek, eljárások témakörben szervezzünk szakmai napot.
- Aggasztónak tartom, hogy az iskolai oktatás aránytalanul nagy mértékben épít az otthoni tanulásra. Ennek oka a tananyag mennyisége, valamint a tanítás-

tanulásra fordítható idő aránytalansága. A helyzetet nehezíti a tankönyvek túlzottan tény- és ismeretközpontú jellege. Szeretném a pedagógusok **szakmai önállóságát** erősíteni a tankönyvi tananyag válogatásában, mérséklésében.

- Az **idegen anyanyelvű** tanulók oktatásának hiányoznak a személyi és tárgyi feltételei. A nyelvtanulásra fordítható „kompenzáló” tanév szükséges a számukra, de a magyar nyelv elsajátításához nyelvoktató taneszközökre ( tankönyv, munkafüzet, szó- és képkártyák) is szükség van.
- Az országos **kompetenciamérés** eredményeinek stagnálásával nem lehetünk elégedettek. A digitális mérésre való áttérés feltételezi a tanulók digitális kompetenciáinak megfelelő szintjét. Fontos, hogy a mindennapi tanítási-tanulási folyamatba is beépítsük a digitális ismeretszerzés, tájékozódás lehetőségeit. Pl. online házi feladat, tanulói kiselőadás, tanulói számonkérés, stb. Az iskola IKT adottságainak kihasználására törekszem.
- A **kortársbántalmazás** szórványosan van jelen iskolánkban. [Az egy eset is megoldandó Eset.] A leggyakoribb jelenség az online bullying. Előfordul, hogy a bántalmazott gyermek szülője nem figyel fel az árulkodó jelekre, illetve a bántalmazó gyermek szülője nem érzi a tett súlyosságát. Fontosnak tartom a tanulók körében a biztonságos és etikus internethasználat rendszeres közvetítését, illetve a szülők és a pedagógusok ismereteinek a bővítését a megelőzés érdekében.
- A tanulók **lelki egészségének megőrzése**, illetve az elfogadó osztályközösség alakítása fontos osztályfőnöki feladat. Osztálytermi folyamatot támogató segédlet beszerzését tervezem, illetve egészségnap, témahét szervezését szorgalmazom.
- A **diákönkormányzat** a programszervezés mellett fontos szerepet tölthet be az iskolában megjelenő negatív jelenségek kezelésében. Pl. projektnap az online bántalmazás megelőzése érdekében; diákjogok és kötelességek témakörben; konfliktuskezelési eljárások.
- A **pedagógus életpálya** egyes szakaszain különböző veszélyeztető tényezőkkel kell megbirkóznunk. A pályakezdők számára „ijesztő” lehet a munkakör jellegéből adódó nehézség, pl. folyamatos rendelkezésre állás

(szülői igény), a tanulók családi problémái, szociális gondoskodás, tanulói abúzus, stb. A pedagóguspályán huzamosabb ideje lévőket a kiégés veszélyezteti. Az egyenletes terhelés, a támogató munkahelyi légkör, az elfogadó társas kapcsolatok, a pozitív visszajelzések nagyban segítik a személyek fejlődését. Szeretném ezeket a tényezőket a vezetői munkámban érvényesíteni. Folytatni kívánom a nevelőtestület hagyományos közösségi programjait, pl. tanévzáró kirándulás, továbbképzés, karácsonyi összejevetel.

- A túlterheltség érzése az egyik alapvető stresszforrás. Az **egyenletes terhelés** érdekében továbbra is a többletfeladatok arányos szétosztására törekszem. Az osztályfőnököket egyéb megbízással nem kívánom terhelni.
- Az iskolai **könyvtár** átköltöztetése a megüresedő gondnoki lakásba, az iskola helyiségeit 1 osztályteremmel bővíti. Ezzel lehetővé válik a 27 iskolai osztály elhelyezése a főépületben. Az iskola életében valódi fejlődést jelentene, ha esztétikus, többfunkciós könyvtári helyiséggel bővíthetne. A könyvtár az olvasóvá nevelés színtereként iskolai szavalóversenyek, könyvtári órák, foglalkozások, író-olvasó találkozó, vagy „éjszaka a könyvtárban” projekt színhelyévé válhatna. Ehhez szeretném a fenntartó anyagi támogatását elnyerni.
- A digitális oktatás alatt felértékelődött az online térben való jelenlét. Az iskola megítélésben is nagy befolyásoló erővel bír. A **honlap** fejlesztésének a tartalomra és a megjelenésre egyaránt irányulnia kell. Céлом a gyorsabb keresés, az aktualitás és a figyelemfelkeltő webdesign elérése.
- A **szülők** bevonása az iskolai folyamatokba pozitív irányba mozdult. A járványügyi előírások enyhülése óta nagyon sok segítséget kapunk. Arra törekszem, hogy kezdeményezéseiknek teret adjunk, hiszen sokszínű tudás van a birtokukban, és sok aktív szülő van iskolánkban. Reális cél szülői és pedagógus teamek létrehozása egy-egy aktuális feladat megoldása érdekében, a tanulói agresszió megelőzésétől az iskolai környezet szépítéséig.
- Az iskola **60 éves évfordulójának** (2023) méltó megünneplése kiemelt feladatunk lesz.



#### **II.2.4. Megvalósítási stratégia**

A vezetői programban kitűzött célok és feladatok megvalósításának alapja a szervezetfejlesztés.

“A szervezetfejlesztés fogalma az angol "Organization Development" (OD) kifejezésből származik.” R. Beckard megfogalmazása szerint: “a szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.”<sup>3</sup>

A fejlesztési elképzelések megvalósítását a szervezet **demokratikus** működtetésével, egyúttal **szabályozott** folyamatokkal kívánom elérni. A szervezet jelenlegi struktúráját (szűkebb és kibővített vezetőség, szakmai munkaközösségek), az értekezletek rendjét meg kívánom tartani. A szakmai munkaközösségek száma az egyenletes terhelést is befolyásolja.

A nevelőtestületben az **információáramlás** online formái már hatékonyan működnek. Szeretném elérni a teljes alkalmazotti körben a napi szintű használatát.

Az **intézményvezető és -helyettesek** közötti feladatmegosztás optimális. Kiváló szervezőkészséggel biztosítják az intézmény napi szintű működését. Az iskola eredményességében a vezetőség azonos értékrendje, egységes eljárásai és elkötelezettsége meghatározó.

A **döntési folyamatban** arra törekszem, hogy előzetesen kikérjem az érintettek véleményét, és reálisan mérlegeljem a döntés következményeit. A gyors döntést igénylő helyzetekben az intézményvezető-helyettesekkel együttműködöm.

Legnehezebb számomra a szülő-pedagógus közötti **konfliktus** kezelése, mert rendszerint mind a két félnek van részigazsága. A szülők azt remélik, hogy a „felettes” majd eléri, amit nekik nem sikerült, a pedagógusok iránti lojalitást pedig a jogszerűség érvényesítése felülírja.

Célom a pedagógusok, illetve a pedagóguscsoportok inspirálása az újszerű megoldásokra és a **kezdeményezések** támogatása. Iskolánk pedagógusaiban megvan a készség az együttműködésre, a feladatok teljeskörű megszervezésére és a hatékony kivitelezésre.

---

<sup>3</sup> <https://www.hrportal.hu/jelentese/szervezetfejlesztes-fogalma--celja.html>. Letöltés 2022.03.15.

„AHHOZ, HOGY NAGY DOLGOKAT VIGYÉL VÉGBE, KÉT DOLOGRA  
LESZ SZÜKSÉGED: EGY TERVRE ÉS TÚL KEVÉS IDŐRE.”

LEONARD BERNSTEIN

### III. MOTIVÁCIÓS LEVÉL

A harmadik intézményvezetői ciklusra nyújtom be jelen pályázatomat. Bár a szakmai életutam utolsó szakaszában vagyok, ugyanolyan elhivatottnak és motiváltnak érzem magam, mint 11 évvel ezelőtt, az intézmény fejlődésért való tenni akarás jellemez. Nem lankadt az energiám, és rengeteg vezetői tapasztalattal lettem gazdagabb.

Jó kommunikációs készség, stratégiai gondolkodás jellemez. Vezetői tevékenységemben alapelv a jogszerűség biztosítása, ugyanakkor a méltányosság elvének az érvényesítése is. Úgy gondolom, gyermek- és tanulóközpontú vezetővé válásomban nagy szerepet játszik, hogy családi körülményeim által közvetlen tapasztalatom van az iskolarendszer sokszínűségéről. A szülők nézőpontjából ismerem az óvodáskortól a középiskoláig tartó intézményes nevelést-oktatást, állami és alapítványi fenntartású, fővárosi és kisvárosi iskolák működését. Ez a körülmény hozzájárul, hogy a család és az iskola nézőpontjába is bele tudjak helyezkedni.

1997 óta vagyok az Alsóerdősori Iskola tantestületének tagja, 2011 óta intézményvezető. Kinevezésem esetén egyfajta folytonosság biztosított, hiszen ismerem az iskola 25 évre visszanyúló történetét, a nevelőtestületi közösség kapcsolatrendszerét, a kollégáim szakmai fejlődését, széleskörű helyzet- és helyismerettel rendelkezem.

2016 óta dolgozom minősítési szakértőként. A szakértői tevékenység hozzájárult ahhoz, hogy az intézmény működését és folyamatait külső szemmel is elemezni és értékelni tudjam. Pedagógiai elméleti ismereteimet és gyakorlati tapasztalatomat a nevelőtestület tagjaival és vezetőtársaimmal együttműködve kívánom hasznosítani.

Bízom pályázatom kedvező elbírálásában.

---

## **V. MELLÉKLETEK**

---

1. Diplomamások
2. Adat-, pályázatkezelési és kézbesítési nyilatkozat
3. Munkáltatói igazolás
4. Erkölcsi bizonyítvány

## Nyilatkozat

Alulírott Móri Árpád Zoltánné pályázó hozzájárulok a teljes pályázati anyag sokszorosításához, továbbításához, harmadik személlyel történő közléséhez.

Alulírott Móri Árpád Zoltánné pályázó hozzájárulok a személyes adataimnak a pályázattal kapcsolatos kezeléséhez, továbbításához.

Alulírott Móri Árpád Zoltánné pályázó tudomásul veszem, hogy sikeres pályázat esetén a megbízási jogkör gyakorlója által elektronikusan aláírt intézményvezetői megbízási okmány, illetve kinevezési dokumentum munkáltató általi kézbesítése elektronikus úton történik részeme, és ehhez rendelkezem a biztonságos kézbesítési szolgáltatásra alkalmas tárhellyel (Ügyfélkapuval).

Budapest, 2022. március 27.

.....  
Móri Árpád Zoltánné