

# PÁLYÁZAT

---

## A Lóczy Lajos Gimnázium intézményvezetői beosztására



A pályázat benyújtója

Duna Katalin

A pályázat azonosító száma

TK/172/233-2/2019

## Tartalomjegyzék

---

<b>1. BEVEZETÉS</b> .....	3
<b>2. HELYZETELEMZÉS</b> .....	5
Az iskola társadalmi környezete .....	5
Személyi feltételek.....	6
Tárgyi feltételek.....	7
Épület.....	7
Eszközök .....	8
Kapcsolatrendszer.....	8
<b>Oktatómunka</b> .....	9
<b>Eredményességi mutatók</b> .....	9
Beiskolázási mutatók .....	9
Továbbtanulási mutatók .....	10
Országos Kompetenciamérés mutatói .....	11
Érettségi mutatók .....	12
Lemorzsolódási ráta.....	12
Nevelési eredményeink .....	13
Tanórán kívüli programok.....	14
A 2017-es intézményvezetői tanfelügyeleti ellenőrzés eredménye.....	16
A 2018.évi intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés eredménye .....	24
<b>3. VEZETŐI PROGRAM</b> .....	48
A források elemzéséből következő célmeghatározás .....	48
A források elemzése.....	48
Célmeghatározás.....	48
A célmeghatározásból eredő feladatok.....	50
Személyi feltételek, munkaszervezés.....	50
Az oktatómunka fejlesztése .....	52
Az intézmény kapcsolatainak fejlesztése .....	53
<b>4. ÖSSZEGRÉS</b> .....	54
<b>5. MELLÉKLETEK</b> .....	<b>55</b>

## 1. BEVEZETÉS

---

### „Jót s jól”

Kazinczy szavainál tömörebben ma sem lehet megfogalmazni egy intézmény vezetésére alkotott programot.

Minden szervezet akkor teljesít a legjobban, ha munkája a tartalom és a forma egységén alapul. „Jót”, azaz olyan célokat kitűzni, amelyek a társadalom, a szülők és a diákok igényeinek megfelelnek. „Jól”, azaz olyan módszerekkel, tevékenységformákkal dolgozni, amelyek által mindenki magáénak érzi a célokat és az elért eredményeket.

A Lóczy Lajos Gimnázium, amelyben magam is érettségiztem, igazi alma mater. A múltja értékeit mindig felvállaló, ugyanakkor a jövő kihívásaira kész, minden körülmények között a minőséget szem előtt tartó közösség, amely büszke sikereire.

2009 óta vezetem az intézményt. Ez alatt az idő alatt mind tárgyi, mind személyi, mind oktatásszerkezeti téren jelentős és pozitív változások következtek be.

Első vezetői ciklusom alatt, 2013 szeptemberében a régi kis tornaterem helyére mintegy 560 millió ft értékben modern kézilabdacsarnok épült, amely a testnevelés órák mellett a kézilabda utánpótlás-nevelésnek is helyet ad.

2013 decemberében a TÁMOP-3.1.3-11/2-2012-0053 sz. pályázat keretében 305 millió forint értékben természettudományos közoktatási laboratórium került kialakításra a gimnáziumban. Ekkor indítottuk el új, természettudományos tagozatunkat, angol nyelvi előkészítő évvel. A hagyományos idegen nyelvi képzést így egy új profillal egészítettük ki. Az új tagozat beváltotta a hozzá fűzött reményeket, nagyon népszerű a hozzánk jelentkezők körében és kiváló továbbtanulási esélyeket biztosít.

Az idegenforgalmi szakközépiskolai, majd szakgimnáziumi képzést kiveztük, helyén a 2014/2015.tanévtől kezdve angol-magyar és német-magyar tanítási nyelvű gimnáziumi képzést indítottunk. A kéttannyelvűség megőrzése és gimnáziumi szintre emelése zökkenőmentesen ment végbe, és bár a szakgimnáziumi képzésben sem voltak beiskolázási nehézségeink, a kéttannyelvű gimnáziumi osztályba több mint kétszer annyian jelentkeznek, mint a szakgimnáziumi osztályba.

A Lóczy Lajos Gimnázium népszerű, sikeres középiskola Veszprém megyében. A tantestület erős, egységes, humánus. Előző vezetői programomat teljes mértékben sikerült megvalósítanom.

Nincs azonban olyan helyzet, amelyen ne lehetne még javítani, hiszen a társadalmi környezet, az iskolahasználók igényei is folyamatosan változnak.

Vezetői programomban a helyzetelemzés során levont következtetések alapján reális és határozott célokat fogalmaztam meg. Ezek egyrészt a rendelkezésünkre álló gazdag belső és külső emberi, tárgyi és szellemi források intenzívebb hasznosítására irányulnak, másrészt újítások lehetőségét vetik fel az oktatás-nevelés tartalma, a munkaszervezés és a tárgyi működési feltételek tekintetében.

Az eddigi szakmai és vezetői pályafutásom során szerzett tapasztalataim, tudásom, kompetenciáim valamint emberi tulajdonságaim jelenthetik azt a hozzáadott értéket, amelynek segítségével az intézmény elérheti e célokat.

## 2. HELYZETELEMZÉS

---

### Az iskola társadalmi környezete

A Lóczy Lajos Gimnázium Balatonfüred egyetlen tisztán gimnáziumi profilú középiskolája, erős társadalmi kötődéssel. Az intézmény az elmúlt 64 évben mindig meghatározó szerepet játszott Balatonfüred életében. A város szellemi, kulturális életének meghatározó alakítói a középiskola tanárai és tanulói. Hosszú ideig szép hagyománya volt iskolánknak, hogy szinte évenként ellátogattak hozzánk kulturális életünk nagyjai. Így gimnáziumunkban tartott már irodalomórát Németh László, Kányádi Sándor, Háy János, szakköri foglalkozást Déry Tibor, beszélgetett a diákokkal Teller Ede fizikus, Keresztury Dezső író és Kisfaludy Stróbl Zsigmond, a Lóczy-szobor alkotója. Az irodalom szakkör tagjai pedig többször is meglátogatták Németh Lászlót Sajkodon és Illyés Gyulát Tihanyban. 2017-ben a Pólya Györgyről elnevezett nemzetközi matematika konferenciának adtuk otthont, a heurisztikus matematika oktatást népszerűsítve ezzel.

Ugyancsak az intézményben folyó munka sokszínűségét erősítették azok a találkozások, amelyek alkalmával élsportolók, művészek, a közélet és a tudomány kiemelkedő személyiségeivel ismerkedhettek meg diákjaink. Nemcsak kulturális, hanem sport területen is kiválóak a kapcsolataink. A Balatonfüredi Yacht Klub és a Balatonfüredi Kézilabda Sportegyesület fiatal sportolói tanulnak nálunk.

A 2018/2019. tanévben 426 tanulónk van, ebből 239 leány. Tanulóink többsége (300 fő körül) más településről jár be illetve kollégista. Kollégiumunk nincs, tanulóink a Szent Benedek Iskola diákotthonában nyernek elhelyezést.

Nem jellemző a hátrányos helyzetű tanuló. Halmozottan hátrányos helyzetű egyáltalán nincs.

A gimnázium képzési szerkezetének koncepciója szerint évfolyamonként 3 osztályban 5 tagozatot hirdetünk meg, amelyek mindegyikére túljelentkezés van. Így a 15-15 fős angol, német, természettudományos és informatika tagozatra a legjobbak kerülnek be. Az idegen nyelveket három szinten is tanítjuk: német és angol kéttannyelvű, angol nyelvi előkészítő és angol nyelvi tagozat keretében.

A kimenet is ennek megfelelő. A rendelkezésünkre álló, a végzett tanulóink által kapott legutolsó adatok alapján a 2017/2018.tanévben továbbtanulásra jelentkezett lócysok 97%-a jutott be egyetemre. Legtöbben a Budapesti Gazdasági Egyetemre, az Eötvös Loránd Tudományegyetemre és a Pannon Egyetemre kerültek.

### Személyi feltételek

---

Intézményünk 38 pedagógus álláshellyel rendelkezik. Munkánkat 6 óraadó segíti. A szakos ellátottság 100 %-os, minden tárgyat megfelelő képzettséggel rendelkező kolléga lát el. Üres álláshelyünk nincs.

Életkor szerinti eloszlás

25 éves	2 fő
26-30	1
31-35	6
36-40	4
41-45	3
46-50	6
51-55	4
56-60	7
61-65	5

Örvendetes, hogy a tantestületben minden korosztály jelen van. Jellemzően a nyugdíjas kollégák is aktívak, ketten továbbfoglalkoztatottként, egy kolléga nyugdíjas óraadóként tanít nagy elhivatottsággal és aktivitással. Két gyakornok pedagógus kollégánk is van. Kedvező, hogy a fiatalok nyugdíjas pedagógusokat is megismerhetnek. A különböző korosztályok jelenléte jó hatással van a közösségre.

Egy iskolatitkár, egy laboráns, egy rendszergazda és egy könyvtáros dolgozó segíti a mindennapi nevelő-oktató munkát. Egy portás és egy karbantartó biztosítja az épületek rendjének fenntartását.

### Tárgyi feltételek

#### Épület

---

Amikor 2009-ben átvettem az iskola vezetését, még működött a leánykollégiumunk.

Tanév közben teljes tanulói kihasználtsággal, nyaranta kereskedelmi szálláshely-bérbeadással növelte az intézmény saját bevételeit.

2011-ben a fenntartó a leány diákothont megszüntette, kollégista tanulóinkat a Széchényi Ferenc Kertészeti Szakközépiskola kollégiumában helyezte el. Ekkor még elegendő volt egy épület a tanításhoz, igaz, hogy az alagsorban berendezett 4 teremmel együtt.

A sportcsarnok építésénél azonban szükség volt az alagsori helyiségekre is, így az immár üres kollégiumi hálótermeket kellett berendeznünk tantermekké.

Jelenleg is ebben a két épületben folyik a tanítás. A csoportbontások miatt minimálisan 23 tanteremre van szükségünk. Az Ady Endre utcai főépületben 16 terem van, ebből 7 osztályterem. A Bartók Béla utcai volt kollégiumban 5 hálóterem, amelyet tanteremnek rendeztünk be, ugyanezen a telken egy különálló épületben egy terem található.

Az Ady Endre utcai épület 55 évvel ezelőtt épült, a Bartók Béla utcai volt Zollner-ház 130 éves, műemlék épület. Műszakilag mindkét épület leromlott állapotban van. A mosdók sem számukban, sem állapotukban nem felelnek meg az előírásoknak. 430 tanulóra és 44 dolgozóra a főépületben összesen 9 női és 7 férfi mosdó, a volt kollégium épületében összesen 6 mosdó jut.

Megnehezíti az oktatómunkát, hogy a tanárok és a tanulók a 10 perces szünetekben a két épület között kénytelenek mozogni. A tanulók holmijai számára nincs szekrény, a szünetekben kabátjukkal, táskájukkal, tornazsákjukkal vonulnak a következő óra helyszínéül szolgáló tanterembe, amely vagy a főépületben vagy a Bartók Béla utcai épületben található.

### Eszközök

---

A főépületben 6 tanteremben található interaktív tábla. Két informatika termünkben összesen 36 db asztali számítógép áll a tanulók rendelkezésére. A tanári olvasóban 4, a tanári szobában 2 asztali számítógép található. 12 pedagógus kapott laptopot. A tanáriban, az iskolatitkárságon, a német, az angol és a természettudományos munkaközösség stúdióiban 1-1 db fénymásoló-nyomtató van használatban. A mindennapi munkához szükséges alapvető feltételek adottak. Problémát jelent, hogy kevés az interaktív tábla, pedig a pedagógusok sok IKT tananyagot és használnának. Az iskolabútorok nagy része 60 éven felüli. Iskolabútor beszerzése utoljára 2006-ban történt, amikor 42 db tanulói széket vett az iskola.

### Kapcsolatrendszer

---

Iskolánk külső kapcsolatrendszerének legfontosabb partnerei:

- Balatonfüredi Tankerületi Központ
- Balatonfüred Város Önkormányzata
- Gimnáziumok Országos Szövetsége
- Kéttannyelvű Iskolák Egyesülete
- Szent Benedek Általános Iskola, Középiskola , Alapfokú Művészeti Iskola és Kollégium Balatonfüredi Tagintézménye
- Balatonfüredi és környékbeli általános iskolák



- Az Öveges labor 11 partneriskolája
- Kulturális intézmények: Füredkult, Fordítóház, Petőfi Színház, Városi Könyvtár
- Sportegyesületek: BKSE, BYC, Balatonfüredi Utánpótlás Sport Klub
- Segítő szervezetek: gyermekjóléti szolgálat, családsegítő központ, nevelési tanácsadó
- A közösségi szolgálat teljesítésében részt vevő partnerintézmények

### Oktatómunka

---

#### Eredményességi mutatók

##### Beiskolázási mutatók

---

Jelentkezők száma a meghirdetett 90 férőhelyre

Tanév	Jelentkezések száma
2013/2014	560
2014/2015	506
2015/2016	611
2016/2017	677
2017/2018	668
2018/2019	676

Legnagyobb arányú túljelentkezés az angol-magyar tannyelvű képzési csoportba van. Az ide meghirdetett 15 helyre minden évben 200 fölött van a jelentkezők száma. Ezt követi az informatika tagozat 15 helyére átlagban 100 jelentkező, ezzel szinte azonos számú a természettudományos tagozatra jelentkezés. A német tannyelvű és a négy éves angol tagozatos képzés is népszerű.

Mióta az intézményt vezetem, soha nem kellett pótfelvételi eljárást kezdeményezni. A gondom inkább az volt, hogy sok tanulót kellett elutasítani helyhiány miatt, akik pedig jó képességűek, de egy gyengébben megírt felvételi vizsga miatt néhány ponttal lemaradtak a bejutástól.

A felvételi pontok számítási módja alkalmazkodik a tagozatokhoz, mind az öt képzési területen másképp arányosítjuk a pontokat.

### Továbbtanulási mutatók

---

A gimnázium feladata a felkészítés a felsőoktatási tanulmányokra.

Egy gimnázium sikerességét a leginkább az mutatja, hogy a jelentkezők milyen arányban nyernek felvételt felsőoktatási intézményekbe. Legutóbb ez az arány 95 % volt. Volt olyan év, amikor 100 %-os felvételi aránnyal büszkélkedhettünk.

A kéttannyelvű osztályokban érettségizetteknél egyre inkább jellemző a külföldi egyetemeken való továbbtanulás, a hazai egyetemek jogi és bölcsészettudományi karai állnak a középpontban. A természettudományi és az informatika tagozaton végzettek körében népszerű a mérnöki, biológusi, bionikai, biomérnöki, egészségügyi pályák. Erőteljesen növekvő felvételi arányt mutatnak a mérnöki pályákra igyekvők, ide a felvételi arány gyakorlatilag 100 %-os. Pedagógusképzésre minden évben van 3-6 jelentkező. Volt tanítványaink rendszeresen visszajárnak hozzánk, tájékoztatnak előrehaladásukról, nálunk töltik pedagógiai gyakorlatukat, pályaeorientációs napjainkon segítséget adnak a továbbtanulási irány kialakításához.

### Az Országos Kompetenciamérés mutatói

---

<b>Mérés éve</b>	<b>Matematika gimnáziumi országos</b>	<b>Matematika Lóczy</b>	<b>Szövegértés gimnáziumi országos</b>	<b>Szövegértés Lóczy</b>
2014	1642	1812	1611	1734
2015	1640	1797	1609	1766
2016	1641	1769	1610	1755
2017	1647	1768	1613	1726

Minden évben jelentősen az országos gimnáziumi átlag fölött teljesítettünk. Beavatkozásra nem volt szükség. A 2018-as mérési adatok a pályázat írásának időpontjában még nem álltak rendelkezésre. Az Oktatási Hivatal tájékoztatása szerint 2019 májusára várhatóak.

Érettségi mutatók

---

<b>Érettségizők száma</b>	<b>Középszintű érettségik száma</b>	<b>Emelt szintű érettségik száma</b>	<b>Emelt szintű érettségik aránya</b>	<b>Előrehozott érettségik száma</b>
<b>2014/2015.tanév</b>				
89	397	59	13 %	43
<b>2015/2016.tanév</b>				
82	369	49	12 %	35
<b>2016/2017.tanév</b>				
71	316	56	15 %	38
<b>2017/2018.tanév</b>				
89	404	69	15 %	47

Lemorzsolódási ráta

---

Iskolánkban nem jellemző a lemorzsolódás. A 2017/2018.tanév végén a ráta 1,35 % volt.

Az alacsony érték ellenére minden egyes veszélyeztetett tanulóra egyénileg figyelünk.

### Nevelési eredményeink

---

A legnehezebben mérhető, mégis egyik legfontosabb mutatója intézményünknek tanulóink nevelésének eredményessége. Erről sokszor csak akkor győződhetünk meg, amikor végzettjeink visszajönnek és elmondják, hogy életútjuk sikeres alakulásában szerepe volt az itt kapott morális értékeknek is.

Átlagosan 37 általános iskolából érkeznek a 9. évfolyam tanulói. Van közöttük fővárosi nagy általános iskolából jövő éppúgy, mint kis falusi intézményből. Más-más nevelési háttérrel, eltérő iskolai közegből, már kialakult iskolai viselkedési szokásokkal. Az első év meghatározó a beilleszkedés, a közös norma elsajátítása és követése szempontjából. Világosan megfogalmazott értékeink vannak, amelyek megtartásáért sokat teszünk. A fiatalokat körülvevő reális és digitális világ értékrendjével sokszor szembeszállva a pedagógiai programunkban deklarált emberi és nemzeti értékekre neveljük a diákokat, amely nem könnyű feladat. A szülői ház együttműködése nélkül azonban ezt nem lehet teljesíteni. Minden iskolai konfliktus mögött ott húzódik a család felelőssége és eddigi nevelési hibái.

Ezeket semlegesíteni hosszadalmas és nem minden esetben sikeres folyamat. A közösség nevelő erejét azonban ekkor is érvényesíthetjük: a morálisan egészséges tanulóközösség pozitívan befolyásolhatja a rossz mintákkal rendelkező, nem normakövető tanulót.

A legtöbb tanuló magával hozott értékrendje, amely a családból ered, megegyezik az iskola értékrendjével és így nem keletkezik megoldhatatlan pedagógiai helyzet.

Tíz éves intézményvezetői működésem alatt egyszer sem került sor fegyelmi eljárásra.

### Tanórán kívüli programok

---

Az idegen nyelvi készségek fejlesztéséért a következő programokat valósítottuk meg.

- Erasmus+, Conscious and Healthy Sportsmen - Doping-free Olympics (angol munkanyelv)
- Comenius Dancing king and football queen (angol munkanyelv)
- Erasmus+ Eljub (német munkanyelv)
- Látogatás a germeringi Max Born Gymnasiumban (német nyelv)
- Látogatás a Gymnasium Nidda-ban (német nyelv)
- Látogatás Wittenben a Holzkamp-Gesamtschule-ban (német nyelv)
- Látogatás a puszczykovi gimnáziumban (angol és német nyelv)
- Látogatás a kouvola Lyseum Lukioban (angol nyelv)
- Évente szervezünk Angliába, Skóciába tanulmányutakat (angol nyelv)
- Az AIESEC szervezet keretében hat-hat hetet töltöttek nálunk fiatal gyakornokok Indonéziából, Brazíliából, Indiából, Svájcban (angol és német munkanyelv)
- Angol és német anyanyelvű diákok folytathatták nálunk tanulmányaikat, akikkel anyanyelvükön kommunikálhattak tanulóink.

Határon túli kapcsolataink

- Arany János nyomdokain Nagyszalontán című 3 napos utazással jártuk be nagy költőnk életének állomásait
- A Határtalanul program keretében évente általában két pályázatot nyertünk, így jutott el több száz tanulóink eddig Erdélybe, Szlovákiába, Délvidékre, Vajdaságba, Kárpátaljára. A partneriskolák vendégszeretét gazdag balatonfüredi programkínálattal viszonztuk. Eddig több mint 250 tanulóink és 10 pedagógusunk vehetett részt a cserekapcsolatban.
- Vendégül láttuk a kárpátaljai mezőkaszonyi általános iskolából Balatonfüredre érkező diákokat és tanárokat

### Ismeretterjesztő rendezvényeink közül néhány

- 15 éve szervezünk túratáborokat az Alpokba, a Dolomitokba, a Garda-tóhoz
- Amerika-napot szerveztünk az USA budapesti nagykövetségével
- Tanáraink vendégelőadókkal együtt brit napot tartottak
- Az indonéz nagykövet iskolánkba látogatott és bemutatta országát
- Pólya György matematikai konferenciát tartott nálunk az MTA
- Tanulóink két alkalommal vettek részt a Parlamentben a Demokráciajátékon
- Tanulóinknak levetítettük a Szent Korona című filmet és az alkotó beszélgetett velük
- Olimpikon sportolók tartottak élménybeszámolót tanulóinknak
- Az IATEFL (Angoltanárok Nemzetközi Egyesülete) faültetéssel emlékezett meg a nálunk tartott konferenciáról
- Lengyel fordítók tartottak irodalomórát tanulóinknak a műfordítás érdekességeiről
- Karriernapunkon rendszeresen előadásokat tartanak egykori tanulóink, akik sikeres életpályájukra iskolánkból indultak el.
- A Lóczy Gálán bemutatkoztak tehetséges tanulóink
- Rendszeresen tartunk drogprevenációs programokat
- Sportnapjainkon népszerűsítjük az egészséges életmódot

A 2017-es intézményvezetői tanfelügyeleti ellenőrzés eredménye

---

Az intézményvezető értékelése a vezetői kompetenciák mentén

### **1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása**

#### **1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?**

Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.

Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.

A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.

#### **1.2. Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?**

Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.

A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.

Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.

#### **1.3. Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?**

Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg. Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.



### **1.4. Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?**

A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre és az érettségi követelményekre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.

Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.

### **1.5. Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?**

Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.

Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.

Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.

## **2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

### **2.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképek kialakításában?**

A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.

Szervezi és irányítja az intézmény jövőképek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.

Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.

### **2.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?**

Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait. A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad. Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

**2.3. Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?**

Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.

**2.4. Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?**

Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.

A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.

**2.5. Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?**

Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).

A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

**2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

-

**Kiemelkedő területek:**

Az elmúlt 7 év vezetői munkája során már a negyedik fenntartóval is kiemelkedően működik együtt.

### **3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása**

#### **3.1. Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?**

Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.

#### **3.2. Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?**

A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.

Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.

Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)

#### **3.3. Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?**

A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.

Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

### **3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása**

A kompetencia értékelése:

#### **Fejleszthető területek:**

-

#### **Kiemelkedő területek:**

Folyamatosan részt vesz szakmai továbbképzéseken, konferenciákon, fontosnak tartja a folyamatos jelenlétet.

### 4. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása

#### **4.1. Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?**

A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.

A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

#### **4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?**

Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.

Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.

#### **4.3. Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?**

Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.

Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.

#### **4.4. Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?**

Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.

Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések kialakítását.

**4.5. Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?**

A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.

Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit

**4.6. Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?**

Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.

**4.7. Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?**

Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.

Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).

Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

**4. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása**

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

-

**Kiemelkedő területek:**

Munkatársai között jól osztja meg a feladatokat, jól választ maga mellé kollégákat.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

### **5.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?**

Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.

A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.

### **5.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?**

Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média, stb.) működtet.

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

### **5.3. Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?**

Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülés, stb.).

Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény, mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például nyelvi labor, sportlétesítmények eszközei, taneszközök, IKT eszközök).

### **5.4. Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?**

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet

### **5.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?**

Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

**5.6. Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?**

Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselet) történő kapcsolattartásban.

Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

**5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása**

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek: -**

**Kiemelkedő területek:**

Figyelemmel kíséri a jogszabályi változásokat. Az iskola teljes felújítása érdekében végzett kapcsolati tőke kialakításában kiemelkedő munkát végez.

### A 2018.évi intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés eredménye

---

A Lóczy Lajos Gimnázium értékelése

1. Pedagógiai folyamatok

#### **1.1. Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés**

Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.

Teljes mértékben igazodnak ahhoz a munkaközösségekre lebontott tervezésben.

Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, munkaerőpiaci és más külső mutatók (például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készülnek. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését

A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.

Jól képzett tantestület, a nevelés személyi és koncepcionális háttere igazolja, hogy számba vették a meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert

Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.

Az intézmény rendszeres kapcsolatot tart a fenntartóval.

Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.

Az intézményi önértékelési ciklus még nem fejeződött be, nincs még ciklust lezáró intézkedési terv.

Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.

Az operatív tervezés és a stratégiai célok összhangban vannak: az intézményi célok kerülnek lebontásra az alsóbb szervezeti szinteken, kockázati tényezőkkel számolnak: infrastrukturális nehézségek, átépítés ..



### **1.2. Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?**

Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.

Figyelemmel kísérik a jogszabályi változásokat, tisztában van ezek következményével és a dokumentumaikat ezzel összhangban készítik. (Pedagógiai Program, Egymást követő két tanév beszámolója, vezetővel készített interjú, pedagógusok képviselőivel készített interjú).

Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.

Az intézmény tervezési dokumentumaiban megjelenő célok koherens egységet mutatnak a megvalósítás dokumentumaiban szereplő adatokkal. (PP, Munkaterv, Beszámoló)

### **1.3. Hogyan történik a tervek megvalósítása?**

A stratégiai tervek megvalósítása tanévekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az ötéves intézkedési terv, stb. aktuális céljai, feladatai.)

A tervezett oktatási-nevelési célok szervesen illeszkednek a kerettantervhez. A tantestület a munkájában előtérbe helyezi a tanulás és tanítási folyamat egységét. (PP, Munkaterv, Beszámoló)

Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka, tervezési dokumentumai, stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok, a munkaközösségek és a diákönkormányzat bevonásával történik.

A munkaközösségek az intézményen belül meghatározott feladatok szerint aktívan működnek. (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka, tervezési dokumentumai)..

Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.

Az intézményi dokumentumokban részletes meghatározzák, szabályozzák az intézmény nevelési-oktatási céljait, az értékelés módját, gyakoriságát, ezeket a vezetőség számon kéri és ellenőrzi.(PP, Munkaterv, beszámoló, interjú)

Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoportha tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt tanulási eredmények elérését, a szülők, tanulók és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.

### **1.4. Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?**

Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.

A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése. Figyelembe veszik a munkaközösségek beszámolóit, javaslatait is és közös konszenzusban terveznek. A pedagógusok éves tervezése reális, a tervek megvalósultak.

A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.

Az előző évi értékelésre építve fejlesztő célú elemek, nevelési és oktatási feladatok jelennek meg a munkatervben. (Munkaterv, beszámolók)

A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.

Kiemelten jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben. (Beszámolók, interjúk)

### **1.5. Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és tényleges megvalósulásának a viszonya?**

A pedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és az intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési céljait.

Intézményében meghatározott célok mentén működő közösség működik. (interjúk) Az intézményi dokumentumokban kiemelt szerepet kap a kompetenciafejlesztés folyamata. (Munkaterv)

A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.

Az éves tervezés a munkatervben jól áttekinthető. (beszámolók) A teljes pedagógiai folyamat követhető a tanmenetekben, a naplókban, valamint a tanulói produktumokban

### **1.6. Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben?**

Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.

Intézményben kialakították a belső önértékelés feltételeit. Az intézkedési tervet az intézményi sajátosságok figyelembe vételével fejlesztették ki. A terv megvalósulása folyamatban van.

Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.

A munkatervben nyomon követhető az ellenőrzési terv személyekre, feladatokra leosztva. A kollégák folyamatosan hospitálnak egymásnál, megbeszéléseket tartanak, ötleteikkel, véleményükkel segítik egymás munkáját. (interjúk)

Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.

A kompetenciamérések eredményeit beépítik a tervezés folyamatába. Elemzik az eredményeket, célokat, feladatokat határoznak meg hozzá. (interjú, helyszíni dokumentumok)

A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre.

A mérések eredményeinek pozitív mérlege ellenére folyamatos a fejlesztési törekvés pl. a kompetenciamérések esetében, óralátogatások, esetmegbeszélések, új kollégák segítése

Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.

Mindenki számára értelmezhető és elfogadható közös értékrendszert dolgoznak ki. A megvalósítás során figyelembe veszik a megváltozott körülményeket, ezekhez igazodni képesek. (PP, Beszámolók)

### **1.7. Hogyan történik az intézményben az értékelés?**

Az értékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.

A munkafolyamatok tervezésénél meghallgatják és figyelembe veszik egymás véleményét. Az intézményben hatékony értékelő-rendszert működtetnek. Figyelembe veszik a kapott adatokat, azokat a fejlesztés alapjául használják fel. Az intézményi önértékelési rendszer még nem alapja az értékelésnek.

Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az értékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.

Az intézményi önértékelési rendszer még nem igazán működik.

### **1.8. Milyen a pedagógiai programban meghatározott tanulói értékelés működése a gyakorlatban?**

Az intézményben folyó nevelési-oktatási munka alapjaként a tanulók adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik.

A belső mérések eredményeit elemzik. A kompetencia mérések eredményét figyelemmel kísérik. (Mérések dokumentumai, interjúk)

A tanulók értékelése az intézmény alapdokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik.

Pedagógiai Programban szabályozottan, elfogadottan működtetik. (PP)

A pedagógusok az alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általuk megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismertetik a tanulókkal és a szülőkkel.

Az intézményi dokumentumokban részletes szabályozza az értékelés módját, gyakoriságát, ezeket számon kéri és ellenőrzi. Ez a partnerek számára is elérhető a honlapon. (PP, Házirend).

Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik, a tanulói teljesítményeket dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.

A tanuló eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének.

Figyelembe veszi a kapott adatokat, azokat a fejlesztés alapjául használja fel és tájékoztat. (szülői, interjú)

### **1.9. Mi történik az ellenőrzés, mérés, értékelés eredményével? (Elégedettségmérés, intézményi önértékelés pedagógus-értékelés, tanulói kompetenciamérés, egyéb mérések.)**

Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.

A mérések eredményeinek pozitív mérlege ellenére folyamatos a fejlesztési törekvés pl. a kompetenciamérések esetében, óralátogatások, esetmegbeszélések, új kollégák segítése

Évente megtörténik az önértékelés keretében a mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása, és az intézmény a mérési-értékelési eredmények függvényében korrekciót végez szükség esetén.

Az intézményi elvárásrend nem tartalmazza, de a mérések eredményeinek pozitív mérlege ellenére folyamatos a fejlesztési törekvés pl. a kompetenciamérések esetében, óralátogatások, esetmegbeszélések, új kollégák segítése.

Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására.

Egyértelmű, reális pedagógiai célok, az éves tervezés és tényleges megvalósítás összhangban van a tanulókra vonatkozó ellenőrzés és mérés eredményeit követik, megtörténik a visszacsatolás

A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.

Szakmai előadókat hívnak, továbbképzésekre járnak, egymásnál hospitálnak, ötletelnek.

### 1. Pedagógiai folyamatok

A kompetencia értékelése:

#### **Fejleszthető területek:**

Az intézményi önértékelési rendszer működtetése, annak pedagógiai munkára vonatkozó konzekvenciáinak hasznosítása, az elégedettségi mérések elvégzése, azok eredményeinek kiértékelése, és azok eredményeivel a tervezési folyamatok kiegészítése.

#### **Kiemelkedő területek:**

Egyértelmű, reális pedagógiai célok, az éves tervezés és a tényleges megvalósítás összhangban van, a tanulókra vonatkozó ellenőrzés és mérés eredményeit követik, megtörténik a visszacsatolás.

### 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

#### **2.1. Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?**

A beszámolókból és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az osztályfőnökök tevékenységére, a diák-önkormányzati munkára, az egyéni fejlesztésre). A beszámolókból nyomon követhető.

Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.

A beszámolókból megjelennek a tanulók és tanárok által elért eredmények,.

A tanulók személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak a pedagógusok az intézményben.

### **2.2. Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)?**

A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a tanulók személyes és szociális képességeinek fejlesztésére, és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.

Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről. Az intézményi elvárásrend nem tartalmazza.

A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre.

Az országos és helyi mérések eredményeit fejlesztő cézzal építik be az iskola fejlesztési folyamataiba. (mérések értékelése dokumentumok, interjúk)

A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető az intézmény dokumentumaiban, a mindennapi gyakorlatban (tanórai és tanórán kívüli tevékenységek), DÖK programokban.

A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a tanulók személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

### **2.3. Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?**

A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő és oktató munkájukban.

Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről.

A Pedagógiai Programban kiemelten megjelenik az ifjúságvédelemi feladatok ellátása, a szociális hátrányok enyhítését segítő tevékenység.

Az intézmény támogató rendszert működtet: felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez, integrációs oktatási módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti, képzési, oktatási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket, célzott programokat tár fel, kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal, stb.

### **2.4. Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?**

Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési-oktatási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása, és azok bevezetésének megtervezése.

A szakmai munkaközösségek munkatervében a differenciálás, a kooperatív csoportmunka, projekt munka, fejlesztési célok, feladatok megtalálhatóak. A kompetencia mérések (öt évre visszamenőleg) eredményei alapján pedig a mérési eredmények dokumentumban részletesen elemzi az eredményeket és meghatározza a célokat.(PP, munkatervek, Mérési dokumentumok, interjúk)

Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak.

A pedagógusok az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosítanak, alkalmazva a tanulás tanítása módszertanát.

### **2.5. Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése?**

Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.

A tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.

### **2.6. Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését?**

A stratégiai programokban és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény.

Az intézményben nagy hangsúlyt kap a nevelés. Az intézményben a tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket. (Nevelőtestületi interjú, szülői interjú, vezetői interjú)

A pedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott tanulócsoportok, közösségek fejlesztését.

A diákcsoportokat együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi. (Nevelőtestületi interjú)



A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az osztályfőnökök, a diákönkormányzat tevékenységére, az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.

Az előző évi értékelésre építve fejlesztő célú elemek, nevelési és oktatási feladatok jelennek meg a munkatervekben. (Munkatervek, interjúk, vezetői beszámoló)

Az intézmény gondoskodik és támogatja a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcserét és együttműködést.

Az intézményen belüli információáramlás több irányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat. (Nevelőtestületi interjú, nevelőtestületi kérdőív, szülői interjú)

### **2.7. Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg?**

Közösségi programokat szervez az intézmény. Az osztályfőnök feladata a szabadidős program szervezése, iskolai hagyományok: szalagavató, Lóczy-napok

Közösségi programokat szervez a diákönkormányzat.

Iskolai közös programokon vesznek részt, bekapcsolódnak kirándulásokba, osztályprogramokba, szervezésben iskola napba is.

A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.

Az intézményben a diákoknak, szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek. (beszámoló, interjú)

Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.

Az intézményben a diákoknak, szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek. (beszámoló, interjú)

A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók és a szülők elégedettek.

Az intézményben a tanulók szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.(szülői interjú, nevelőtestületi interjú, vezetői interjú)

### 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

A kompetencia értékelése:

#### **Fejleszthető területek:**

Az esetleges tanulási kudarcok elkerülésére már a bejövő évfolyamnál a tanulói motiváció vagy annak hiányosságainak feltérképezése, lehetőség szerint a nagyon eltérő összetételű nyelvi csoportok szervezésének elkerülése.

#### **Kiemelkedő területek:**

A tanulók többsége számára „stresszmentes iskola”, ahol a diákok és a szülők is jól érzik magukat, van lehetőség a tehetség kibontakoztatására, egyéni tanulási utakra, kiemelt figyelmet fordítanak a testi, lelki egészség fejlesztésére, a diákok számára közösségépítő alkalmak vannak, eredményes és gördülékeny a kommunikáció a szülők és az iskola között, a szülők is részt vehetnek a közösségfejlesztő alkalmakon.

### 3. Eredmények

#### **3.1. Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?**

Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége.

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka során folyamatosan vizsgálják, hogy a pedagógiai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása folyamatosan jelen van. A kompetenciamérések ill. házon belüli mérések eredményeiről korrekt információt adnak, meghatározzák a fejlesztéshez, változtatáshoz szükséges lépéseket. A pedagógiai folyamatokat átgondolják, megtervezik, levonják a megfelelő konzekvenciát. (PP, Mérések elemzése, interjúk, beszámolók)

Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényező indikátorok azonosítása.

A jogszabályban előírt együttműködő partnerekkel egyetértésben.

Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket: kompetenciamérések eredményei, tanév végi eredmények – tantárgyra, 2 évre vonatkozóan, versenyeredmények: országos szint, megyei szint, tankerületi szint, települési szint, érettségi vizsga eredmények, egyéb vizsgaeredmények, továbbtanulási mutatók, elismerések, lemorzsolódási mutatók (évismétlők, magántanulók, kimaradók, lemaradók), elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló), neveltségi mutatók, stb.

A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik. Öt évre visszamenőleg az országos kompetenciaeredményekről a mérési dokumentumban elemzik az eredményeket, célokat határoznak meg és feladatokat. Folyamatos javulás látható. (Kompetenciamérések eredményeinek elemzése dokumentum)

Az országos kompetenciamérésen az intézmény tanulóinak teljesítményszintje évek óta (a háttérváltozók figyelembevételével) emelkedik/a jó eredményt megtartják.

Országos szint fölött teljesítenek évek óta.(Kompetenciamérések eredményeinek elemzése dokumentum)

### **3.2. Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?**

Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.

A beszámolókból megállapítható, hogy az oktatásában az intézmény eredményes. Ezt bizonyítja a 100%-os felvételi eredmény.

Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tárgyak oktatása eredményes, amely mérhető módon is dokumentálható (az emelt- és középszintű érettségi tantárgyak aránya, eredményei, versenyeredmények, felvételi eredmények, stb.)

Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.

A tantárgyi koncentráció jegyében a fejlesztést szem előtt tartva a kollégák céltudatos tervvel összefogva javítottak az eredményeken. (Munkaterv, Beszámolók)

Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.

Pro Comitatu díjjal jutalmazta az intézményt a Veszprém Megyei Önkormányzat.

### **3.3. Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?**

Az intézmény vezetése gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról. A munkaközösségek folyamatosan egyeztetnek a megfelelő információáramlás érdekében. A honlapot frissítik. (beszámolók, interjúk)

Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása tantestületi feladat. Folyamatosan, részletesen követik pl. a tanulmányi eredmények alakulását: osztályok, tantárgyak és érettségi átlagok, nyelvvizsgák száma.

A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.

### **3.4. Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?**

A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van.

A kapcsolat ápolása megmarad. (vezetői interjú, nevelőtestületi interjú)

A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.

### **3. Eredmények**

A kompetencia értékelése:

#### **Fejleszthető területek:**

A belső és külső mérési eredmények felhasználása az intézményi önértékelési eljárásban

#### **Kiemelkedő területek:**

Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelkedő eredmények, amiket folyamatosan követnek és elemeznek, ezek eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.

### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

#### **4.1. Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?**

Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző, (szakmai) munkaközösségek, egy osztályban tanító pedagógusok közössége.

A nevelő-oktató munka érdekében tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek munkaközösségeket alakítottak ki.(beszámolók, interjúk)

A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek) alapszik.

A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.

Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.

Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.

A munkaközösségek fő célja az intézményben folyó nevelő-oktató munka színvonalának és minőségének segítése, fenntartása, melyet az intézményvezető támogat. (vezetői beszámoló, nevelőtestületi interjú)

A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.

Az együttműködés és a pedagógiai folyamatok megvalósítása jól megvalósult. (Vezetői beszámoló, beszámolók)

A tanulók nevelése-oktatása érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.

### **4.2. Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?**

Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.

A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.(beszámolók, interjúk)

Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.

6 munkaközösség működik. A tudásmegosztás, továbbképzésekről a beszámolók, jó gyakorlatok megosztása közösségeken belül működik. (Munkaközösség vezetők beszámolója)

A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek komoly feladatot vállalnak.

A belső tudásmegosztásra jó példa a feladatbank a matekos felületen.

### **4.3. Hogyan történik az információátadás az intézményben?**

Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.

Több alkalommal nevelőtestületi értekezlet, munkaközösségi megbeszélések, email. (munkaterv, interjúk)

Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.

Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés. A szervezeten belüli információáramlást hatékonyan kialakították. A továbbképzésekről egymásnak beszámolnak a kollégák. (beszámolók, interjúk)

Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.

Használnak faliújságot, elektronikus levelezési rendszert az információk átadásához.

Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.

Tanári szobában is kitéve minden információ. (Az intézmény bejárása során szerzett tapasztalat) E-mail csoportok is vannak.

Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.

A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

A kompetencia értékelése:

##### **Fejleszthető területek:**

A színvonalas szakmai műhelymunka mellett a nevelőtestület egységkénti működésének az erősítése. A pedagógiai munka értékelésének és elismerésének a tudatos szervezetfejlesztés részévé tétele.

##### **Kiemelkedő területek:**

A munkaközösségek tevékenységének súlya van, bevonásukkal történik a pedagógiai célok megvalósítása. A problémákra azonnal történik reagálás. A digitális információáramlás jó.

---

#### 5. Az intézmény külső kapcsolatai

##### **5.1. Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?**

Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.

Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is feladatvállalásaival. (Munkaterv, beszámolók, interjúk, intézményi bejárás)

A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.

Az SzMSz tartalmazza a a külső kapcsolatok rendszerét.

### **5.2. Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?**

Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.

Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az érintett külső partnerekkel való egyeztetés.

A partnerek azonosítása megtörtént a dokumentumokban.

Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.

Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.

A szülői interjú alapján ilyen esetekben mindig fel tudták venni a kapcsolatot az intézmény vezetésével.

### **5.3. Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?**

Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.

Az intézmény honlapján eleget tesz az intézmény a tájékoztatási kötelezettségének.

Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).

A honlapon keresztül, e-mailben, illetve postai úton is.

A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.

### **5.4. Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)?**

Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.

A város rendezvényein részt vesz az iskola. A pedagógusok közül vannak tagjai a szakmai szervezeteknek.

Az intézmény megszervezi a tanulók számára a közösségi szolgálatot.



A PP azonosítja a partnereket, akiknél a közösségi szolgálat teljesíthető.

A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.

A tanulók rendszeres és eredményes közreműködői a regionális és helyi rendezvényeknek.

Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve az ezekre történő jelölésekkel.

Az iskola 2005-ben évben ünnepelte fennállásának 50. évfordulóját, ahol a fenntartó Veszprém Megyei Önkormányzat Közgyűlése Pro Comitatu díjjal jutalmazta az intézményt eddig munkájáért.

5. Az intézmény külső kapcsolatai

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

Az intézményi panaszkezelés rendszerének dokumentálása.

**Kiemelkedő területek:**

A jól működő, szerteágazó kapcsolatrendszer.

6. A pedagógiai munka feltételei

**6.1. Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?**

Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.

Rendkívüli terhet jelentenek a kollégiumban tartott órák: ingázás, felügyelet hiánya, korszerűtlen termék, korszerűtlen felszerelés, megoldás: a főépület rekonstrukciója, ami már előrehaladott tervezési folyamat eredményeként a közeljövőbe megvalósul-

Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.

Az intézmény bővül egy szinttel, reményeik szerint minden feltétel pozitív irányba változik.

### **6.2. Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?**

Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.

Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.

Remény szerint rendelkezésre fognak állni.

### **6.3. Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?**

Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.

A pedagógusokkal készült interjú alapján igen.

### **6.4. Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?**

Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humánerőforrás szükségletéről.

A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.

A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.

Törekszenek egyenlő terhelésre, de az egyének teherbírása is más és más. A feladatok elosztásában a munkaközösségek vezetői is segítenek, mert nagyobb rálátásuk van a kisebb csoportjukra. (vezetői és nevelőtestületi interjú) Az esetleges személyi változásokat eredményesen menedzselik, képzett és tapasztalt új kollégák érkeztek, gondot jelent a lektorok alkalmazása, a tartós betegségek miatti helyettesítés nagy terhet ró a kollégákra, a nyugdíjazás miatti - megoldották.

A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő, oktató munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.

Az intézmény pedagógus-továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.

A továbbképzési programot az egyéni életpálya figyelembevételével alakították ki. Az intézményi célok nem jelennek meg benne.

A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.

### **6.5. Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz?**

Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.

Közvetlen, a problémákra azonnal reagáló kommunikáció jellemzi a vezetés és a pedagógusok, valamint a tanulók kapcsolatát.

Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.

Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.

Idén 6 munkaközösség van, a vezetőség támaszkodik a véleményükre. A munkaközösségek hatékonyan együttműködnek. (interjúk, beszámolók)

Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.

Például: matekos felületen feladatbank.

### **6.6. Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?**

Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-oktató munka részét képezik.

Az intézményi hagyományok ápolása minden dolgozó számára fontos, az intézményi dokumentumokban jól nyomon követhető.

Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.

Minden dolgozó ismeri a hagyományokat és ápolja azokat, a dolgozókon kívül a szülők is fontosnak tartják ezen hagyományok ápolását, fenntartását és továbbfejlesztését.

### **6.7. Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?**

A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.

A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.

A feladatok leosztásában a munkaközösségek vezetői is segítenek, mert nagyobb rálátásuk van a kisebb csoportjukra.

A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.

Az SZMSZ-ben rögzített hatáskörök alapján folyik az intézményi munka.

### **6.8. Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?**

Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés előkészítésbe történő bevonása - képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.

A döntés-előkészítés alulról építkező hierarchiát követ.

Ennek rendje kialakított és dokumentált.

Az SZMSZ tartalmazza a döntés-előkészítés leírását.

### **6.9. Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?**

Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.

A tantestület  $\frac{3}{4}$  része nyitott a fejlesztésekre.

Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.

Részben életkortól is függ az új iránti fogékonyság.

A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.

Az óralátogatások, mint jó-gyakorlat, a munkaközösségi beszámolókból vannak javaslatok a pedagógiai munka színvonalát emelő fejlesztésekre (kivetítők lámpáinak cseréje, elektronikus tananyagok, csoportbontások)

### 6. A pedagógiai munka feltételei

A kompetencia értékelése:

#### **Fejleszthető területek:**

A pedagógiai munkát megkönnyítő módszerek, digitális tananyagok szélesebb körű megismerése.

#### **Kiemelkedő területek:**

A tárgyi környezet felújításra vár, ennek ellenére lehetőséget teremtenek a különleges bánásmódot igénylő tanulók együtthaladására. A humán erőforrás fejlesztése összhangban van a pedagógiai célok megvalósításával. Igényes és hatékony az alkalmazotti közösség. Nagy hangsúlyt kap a hagyományok ápolása. A feladatok és hatáskörök rögzítettek. A döntések előkészítésébe a pedagógusok a munkaközösségeken keresztül vonódnak be.

7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés

### **7.1. Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban meghatározott célok a pedagógiai programban?**

Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban és az érettségi követelményekben foglaltakkal.

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli. A tartalmi szabályozók, a környezet változása, az intézményi eredmények ismeretében felülvizsgálta. Az intézmény napi gyakorlatában jelen van a folyamatos tájékozódás, elvárásoknak megfelelés. (PP, Munkaterv, beszámolók, interjúk, bejárás)

A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-oktatási feladatait, céljait.

### **7.2. Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?**

Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.

Munkatervek, beszámoló és az interjúk alapján igen.

Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.

A tervek nyilvánossága biztosított.

A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, ötéves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.

A képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.

A munkatársak továbbképzésének tervezése a hét éves továbbképzés ciklusban történő előmenetelük figyelembe vételével történik.

A tanítási módszerek, a nevelő-oktató munkát támogató papír alapú és digitális tankönyvek, segédanyagok kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.

Nem rendelkeznek minden tantárgyhoz - pl. a német nyelvű történelem és szakmai tárgyak - megfelelő tankönyvvel és digitális tananyaggal.

7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

Digitális tananyagok beszerzése minden tárgyhoz. Német nyelvű tankönyvek beszerzése nem anyanyelven oktatott tantárgyakhoz (történelem)

**Kiemelkedő területek:**

A dokumentumokban követhetőek a törvényi szabályozás változásai

### 3. VEZETŐI PROGRAM

---

A források elemzéséből következő célmeghatározás

A források elemzése

---

Legfőbb forrásnak az emberi erőforrást tekintem. A tantestület felkészült, a munka ellátásához megfelelő képesítéssel rendelkező, elhivatott, emberséges tanárokból áll, akik az igényeiknek megfelelő irányítás mellett stabil bázist képesek alkotni, amire építve a továbbiakban felvázolandó cél felé lehet haladni.

A források másik csoportját az évtizedek során a diákokkal közösen megteremtett értékeink és ennek köszönhető jó hírnevünk jelentik. Hagyományápolásunkkal, lélekiemelő ünnepi műsorainkkal, kulturális rendezvényeinkkel rangot vívtunk ki magunknak. Volt diákjaink is szeretettel emlékeznek az őket körülvevő családi légkörre és gyermekeiket is szívesen íratják be hozzánk.

Tárgyi erőforrásaink sajnos nem mondhatók jónak, kivéve a sportcsarnokot és a természettudományos labort. Az épület bővítése és teljes felújítása remélhetőleg hamarosan elkezdődik.

Kapcsolati erőforrásaink mozgósításával eddig is sok feladatot meg tudtunk oldani.

A szülői közösség, a Lóczy Lajos Alapítvány, a közösségi szolgálat partnerintézményei, a helyi kulturális és sportegyesületek stb. olyan hozzáadott értéket képviselnek, amely felbecsülhetetlen. Külön kiemelendő a szülői közösség rendkívül aktív, áldozatkész és maga színvonalú tevékenysége.

Célmeghatározás

---

Az előzőekben összefoglalt források számbavétele két alapvető cél kitűzését sugallja:

- Erősségeink megőrzése illetve fejlesztése
- Újítások az oktatás és nevelés tartalma, módszertana, a munkaszervezés és a tárgyi működési feltételek tekintetében



A pedagógiai programunkban szereplő, alapvető fontosságúnak tekintett pedagógiai, személyiség-és közösségfejlesztést és hátránykompenzációt szolgáló célok és a hozzájuk rendelt feladatok és az intézményi önértékelési tervben megfogalmazott elvárható eredmények mellett a legfontosabb általános vezetői célok

- Továbbra is biztosítjuk az oktatás és nevelés magas színvonalát
- Javítjuk összes belső és külső kapcsolatunkat, kommunikációnkat
- Megőrizzük ill. erősítjük a gimnázium egyéni arculatát
- Figyeljük az idők szavát és még proaktívabbak leszünk
- Hűek leszünk hagyományainkhoz,de azt is felismerjük, hogy mikor, miben van szükségünk a megújulásra
- Még intenzívebben és tudatosabban használjuk szellemi és anyagi erőforrásainkat
- Nagyobb gondot fordítunk a megbecsülésre, a minőség elismerésére
- Még nagyobb figyelmet fordítunk tanulóink kompetenciáinak fejlesztésére
- A fenti célok megvalósulása esetén további fejlődési útirányokat dolgozunk ki

A célmeghatározásból eredő feladatok

Személyi feltételek, munkaszervezés

---

- Az emberi erőforrásaink jobb kihasználása érdekében az iskolaközösség lelkesítése, energiáinak megújítása, a belső kapcsolatok ápolása elengedhetetlen.
- Meg kell őrizni a kiegyensúlyozott, nyugodt munkaléggkört.
- Figyelmet kell fordítani a pedagógusok terhelésének lehetőség szerinti egyenletes elosztására, különös tekintettel a tanórákon túli feladatokra.

Abban a reményben, hogy az épület bővítése és teljes felújítása 2019-ben elkezdődik és az építési munkák alatt több helyszínen kell végeznünk oktató-nevelő munkánkat, legfőbb feladatunk a közösségek egységének megőrzése lesz, ami a hatékony munka előfeltétele.

A gimnázium bázisa jelenleg a magasan képzett, egységes nevelőtestület. A kommunikáció jól bevált, hagyományos formái (vezetői értekezlet, kibővített vezetői értekezlet, munkaközösségi értekezletek, tantestületi értekezletek, tantestületi ünnepek, kirándulások, levelezőlista stb.) az átmeneti időben nem lesznek elégségesek. Minden alkalmat meg kell ragadni arra, hogy a kollégák minél gyakrabban találkozhassanak, egyeztethessenek a feladatokról. Több értekezletre lesz szükség, és több csapatépítő jellegű rendezvényre. Az iskolavezetés feladata ezek koordinálása.

Az átmeneti időszakban óhatatlanul felmerülő konfliktusokat tudatos, empatikus magatartással kell kezelni.

Ha anyagi forrásaink szűkösen állnak is rendelkezésre, törekednünk kell arra, hogy rendszeresen elismerjük egymás kiemelkedő teljesítményét és az iskola iránti elkötelezettségét. Kiemelt fontosságú, hogy mindenki az eddigi jó munkaléggkörben, megbecsültségének biztos tudatában végezhesse a munkáját.

Az elkövetkező évek fontos feladata lesz a nyugdíjba vonuló pedagógusok utánpótlásának megvalósítása. Matematika, fizika, kémia szakosokból egyelőre keveset képeznek az egyetemek. Vonzóvá kell tenni iskolánkat a pályakezdő kollégák előtt, majd mentortanáraink segítségével itt tartani őket a pályán, segíteni a pedagógus életpálya kialakításában. Ehhez segítséget nyújtanak jelenlegi és leendő mesterpedagógusaink.

Rendszeressé kell tenni a belső ellenőrzést-értékelést, visszajelzést, az egyéni fejlődés érdekében.

A tanulóközösségekre is vonatkozik ugyanez: az osztályfőnökök több közösségi programot szervezzenek az egység megtartása érdekében.

Iskolai szinten a diák-önkormányzat feladata is ez lesz: több értékes programot szervezni a közösség összetartása céljából.

Közös érdekünk, hogy az átmeneti időszakban is megtartsuk egységünket, ezért pedig mindenkinek tennie kell.

Az új iskolaépületbe való beköltözés után a modern infrastruktúrához alkalmazkodva lehetőségünk lesz a korszerű munkaformák napi alkalmazására (IKT eszközök, mobil iskolabútorok, átrendezhető tantermek, tanulói tabletek segítségével több csoport-és projekt munka, készségfejlesztés, tehetséggondozás, egyéni tanulói utak támogatása). Az új környezet elősegíti az osztályközösségek megerősítését (saját osztályterem, tanulói szekrények az osztályban) és az iskolaközösségét is (az első emeletre tervezett nyitott könyvtár olvasó-és internetező sarkokkal, közösségi térrel).

### Az oktatómunka fejlesztése

---

Nagy hangsúlyt fektetünk a tagozatok magas színvonalú munkájának megőrzésére és továbbfejlesztésére a következő változásokkal

- Szükséges visszahozni egy nyelvvizsgahelyet, hogy tanulóink újra helyben tehessenek nyelvvizsgát.
- Hosszú távon biztosítani kell az anyanyelvi tanárok munkáját
- Nemzetközi projektekben való részvétel, mobilitások ösztönzése
- Módszertani , IKT képzések ösztönzése
- Bővíteni a második idegen nyelvek kínálatát tanórai vagy szakköri formában
- Fent kell tartani a matematika csoportbontás jól működő gyakorlatát
- Várható a kémia, fizika szakos pedagógusok hiánya. Erre helyi megoldásként kínálkozik az egyetemekkel való együttműködés, volt tanulóinkkal való kapcsolattartás
- Tanulóink tanulmányi versenyeken való részvételének ösztönzése
- Lóczy Lajos életművének ápolása föltudományi diákkonferencia keretében
- A beiskolázás bevált módszereinek megtartása, továbbfejlesztése.
- Tanulóink pályaorientációjának segítése tanácsadással, rendezvényekkel
- Képzéseinkre átlagosan minimum hétszeres a túljelentkezés. A létszám megnyugtató ugyan, de a jelentkezők felkészültsége, motiváltsága egyre csökken. Elvárásainkból így sem engedhetünk, de szükséges beiktatni tanulásmódszertani ismereteket, hogy ezek a tanulók se maradjanak le.
- A szakmai munkaközösségek részére lehetővé és gyakorlattá kell tenni a belső tudásmegosztás új útjait, a jó gyakorlatok adaptálását

### Az intézmény kapcsolatainak fejlesztése

---

Kapcsolataink ápolása, kapcsolatrendszerünk szélesítése a folyamatos feladatok között szerepel.

- Bővítjük az együttműködést öregdiákjainkkal, nyugdíjasainkkal.
- Jobban kihasználjuk a diákság tettekre szel felének lelkesedését, bízva abban, hogy a kortársak által elindított és sikeresnek bizonyult kezdeményezések (iskolaújság, iskolarádió, Lóczy-bulik, iskolaforum stb.) ha lassan is, de biztosan terjedő érdeklődést generálnak a diákság kevésbé aktív részében is.
- A szülőkkel való kapcsolattartás, az iskola életében történő bizonyos mértékű részvételük elengedhetetlen. Jelenleg aktív, jól működő szülői közösségünk van, de ötleteiket, kezdeményezéseiket még jobban fel szeretnénk karolni, még többet megvalósítani az általuk javasoltakból.
- A diák-önkormányzat hasonlóan aktív. Érezniük kell, hogy rajtuk is múlik, milyen a diákok közérzete a Lóczyban. Minden segítséget megadunk a diákszervezetnek, hogy tartalmas programokat hozhassanak létre.
- Közösségi szolgálat keretén belül 75 szervezettel vagyunk jó kapcsolatban, sok esetben a kötelező közösségi szolgálaton felül segítjük, támogatjuk egymás munkáját.

### 4. ÖSSZEGZÉS

---

Az intézményvezető szerepe mára átalakult. A huszonegyedik századi gimnázium igazgatója akkor vezetheti sikeresen intézményét a változó oktatási környezetben, ha csapatot épít, stratégiákban gondolkodik, kezdeményez, megismeri a fenntartói és iskolahasználói kör elvárásait, igyekszik ezeknek eleget tenni. Kooperatív, innovatív, jövőképet ad munkatársainak és a tanulóknak. Nem fél a nyilvánosságtól, szilárd elvekkkel és rugalmas módszerekkel vezet.

Számomra az ebben a szemléletmódban visszatükröződő aktivitás az intézmény erőforrásainak kiaknázását és további bővítését jelenti, amely az iskola céljainak megvalósítását szolgálja. Hogy hol tartunk most és mi lehet a cél, azt egy hivatalos eljárás eredménye mutatja objektíven.

A 2018-ban lefolytatott intézményi tanfelügyeleti ellenőrzési eljárás eredménye szerint

***a Lóczy Lajos Gimnázium „a tanulók többsége számára „stresszmentes iskola”, ahol a diákok és a szülők is jól érzik magukat, van lehetőség a tehetség kibontakoztatására, egyéni tanulási utakra, kiemelt figyelmet fordítanak a testi, lelki egészség fejlesztésére, a diákok számára közösségépítő alkalmak vannak, eredményes és gördülékeny a kommunikáció a szülők és az iskola között, a szülők is részt vehetnek a közösségfejlesztő alkalmakon.”***

A cél az elért eredmények megtartása, a színvonal megőrzése, a szükséges fejlesztések elvégzése, innováció és értékörzés egysége.

Ehhez ajánlom fel tíz éves intézményvezetői tapasztalatomat és kérem a szervezetek támogatását.

**5. MELLÉKLETEK**

---