

INTÉZMÉNYVEZETŐI PÁLYÁZAT

A Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános Iskola
intézményvezető (magasabb vezető)
munkakör ellátására.



Készítette: Tóth Zoltán

2020. március 5.

Emberi Erőforrások Minisztere

Érdi Tankerületi Központ

ÉRD

Alispán utca 8/A

2030

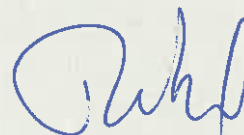
Tisztelt Kásler Miklós Miniszter Úr!

Alulírott Tóth Zoltán a mellékelt program benyújtásával megpályázom a Közzolgálati Állásportál felületén TK/123/317/2020 azonosító számon közzétett pályázati kiírás alapján a Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános Iskola intézményvezetői állását.

További kérdés felmerülése esetén készséggel állok rendelkezésükre.

Tárnok, 2020. március 5.

Tisztelettel:



Tóth Zoltán

Tartalomjegyzék

Pályázati nyilatkozat.....	3
Tartalomjegyzék.....	4
Szakmai önéletrajz	5
Vezetési Program	8
1. Bevezetés.....	8
2. Szakmai helyzetelemzés.....	9
2.1. Településszintű helyzetelemzés.....	9
2.2. Tanulmányi eredmények.....	10
2.3. Tárgyi feltételek.....	14
2.4. Személyi feltételek.....	15
2.5. Fejlesztés és felzárkóztatás.....	16
2.6. Jeles napok	16
2.7. Összegzés	16
3. Fejlesztési elképzelések	18
3.1. Miért szükséges a változás?	18
3.2. Az eredményesebb munkavégzés alappillérei.....	19
3.3. Tárgyi feltételek.....	26
3.4. Személyi feltételek.....	26
3.5. Fejlesztés és felzárkóztatás.....	27
3.6. Jeles napok	27
3.7. Összegzés	28
Felhasznált irodalom	29
Mellékletek	30
1. sz. melléklet – OKM országos átlagától való eltérés táblázatosan.....	30
2. sz. melléklet – OKM hozzáadott értékek grafikonon történő ábrázolása	31
3. sz. melléklet – OKM hozzáadott értékek táblázatosan	32
4. sz. melléklet – SWOT analízis: Intézményi kommunikáció	33


Vezetési Program

1. Bevezetés

Közel 15 éves tapasztalattal rendelkezem a közoktatás-köznevelés területén. Ez idő alatt költözések okán a munkahelyem is többször változott. Az új kihívások vállalásával két fontos képességet azonban elsajátítottam az évek és a változások során. Egyrészt hamar kiismerni magamat a helyi pedagógiai sajátosságok között, s alakítani hozzá személyes attitűdjeimet. Másrészt pedig megtanultam, hogy a diákoknak, mint ahogy a kollégáknak is, fontos az egyértelmű és következetes szabályrendszer, melynek alapvető eleme a kölcsönös tisztelet. Mindeközben a szakmai megújulás jegyében a különböző pedagógus továbbképzések mellett egy OKJ-s multimédia-fejlesztő kurzust végeztem, az idei évben pedig megszereztem a Kodolányi János Egyetemen közigazgatási vezető és pedagógus szakvizsgámat, naprakész információkkal rendelkezve a köznevelés törvényi és szervezési hátteréről.

Az oktatáshoz fűződő célkitűzéseim immáron jelentősen megváltoztak. Pedagógusként továbbra is fontos, hogy munkámat jól végezzem, s ezáltal a munkahelyemül szolgáló iskolának eredményeket, szélesebb körű ismeretséget szerezzek. Ugyanakkor a jövőben intézményvezetői szerepkörben főként más típusú feladatoknak szeretném szentelni energiáimat. Olyan intézmény kialakításán és működtetésén kívánok tevékenykedni, mely humánus légköre mellett rendezett, kiszámítható munkakörülményeket teremt. Működő tanulási környezetet, melyben mind a diákok mind a szülők számára lehetőség és választás, nem pedig kényszer az iskolával való kapcsolat. Ehhez pedig időnként új színekre, új módszerekre, új személyekre van szükség.

A Tárnoki Rákóczi Ferenc Sportiskola Általános Iskola e pillanatban nehéz helyzetben van, a településen belüli hírneve köszönőviszonyban sem áll az intézmény falai közt folyó pedagógiai munka minőségével. Legfontosabb aktuális feladatommak vallom, hogy pályázzak az intézményvezetői pozícióra, s esetleges megválasztásom esetén tanult ismereteimre, korábbi sokrétű szakmai tapasztalataimra és elhivatottságomra támaszkodva megkíséreljek sikerrel változtatni az iskola jelenlegi tanulmányi, és főként megbecsültségi helyzetén.



„Az ember feladata az, hogy amennyire képes rá, jobb helyé tegye a világot...”

LeRoy Percy

2. Szakmai helyzetelemzés

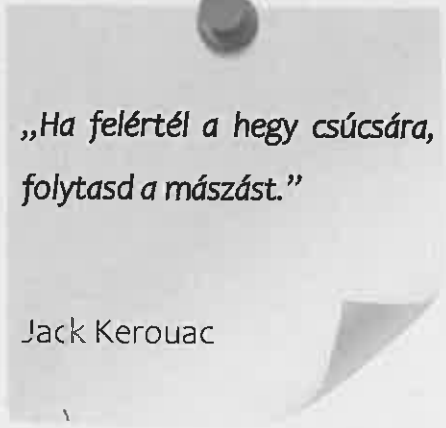
2.1. Településszintű helyzetelemzés

Az általános iskolák és a települések élete 2013. január 1. óta nem forr össze fenntartói szálon, ugyanakkor az intézmény bemutatásához, néhány lehetőségének és problémájának megértéséhez röviden szükséges megismerkedni az otthonául szolgáló helyszínnel is.

Tárnok nagyközség Pest megye Érdi Járásában található, 20 km-re Budapesttől, Érd megyei jogú várostól 3 km-re, Százhalombatta, Martonvásár, Sóskút és Pusztazámor települések szomszédságában. Közlekedési adottsága kiváló, Érddel távolsági buszjárat, Budapesttel óránként 4-5 közvetlen vasúti járat köti össze, mellyel a főváros 20-30 perc alatt elérhető. Gépjárművel is jól megközelíthető. Közelében két autópálya (M6, M7) és két egyszámjegyű főútvonal (6, 7) is fekszik, ám egyik sem halad át rajta, így maga a település csendes, kertvárosias. Fentieknek, illetve a csúcsra járatott ingatlanpiaci környezetben mérsékeltnek mondható árainak köszönhetően az utóbbi időben számos, főként fővárosi illetőségű kisgyermekes család választja lakóhelyéül Tárnokot. Ezáltal a lakosság száma a 2015. január 1-i állapotot (8999 fő) jelenleg valószínűsíthetően jócskán meghaladja. Látható eredményként a település bölcsődéje és 3 tagintézményből álló óvodája közel 100%-os kihasználtsággal működik.

Aki az iskola weblapján a Bemutatózók fülre kattint, első bekezdésben a létszámadatokkal találkozhat, ott is az alább idézett szöveggel: *„Az Érdi Tankerülethez tartozó Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános Iskola a körülbelül 9000 lélekszámmal bíró Tárnok Nagyközség településén található, mint annak egyetlen iskolája. A község lakosságához mérten a tanulólétszám alacsony, 450 fő körüli... Ennek oka egyrészt, hogy a családok felnőtt tagjai többségükben Budapesten dolgoznak, gépjárművel való munkába járásuk keretében oldják meg gyermekeik iskoláztatását, másrészt az ok a szomszédos Érd város iskoláinak tanulóinkat érintő elszívó ereje, mely különösen tagozatváltáskor érződik erőteljesen. A gyermeklétszám ennek megfelelő alakulása miatt az alsó tagozatban évfolyamonként három-három osztály, míg a felsőben két-két osztály van.”*

Ahhoz, hogy megértsük, mi történik az iskolaválasztás és a tagozatváltás idején, fontos közelebbről és részletesebben is megvizsgálni az iskolát, szem előtt tartva a jelenleg is jól működő és a fejleszhető területeket.



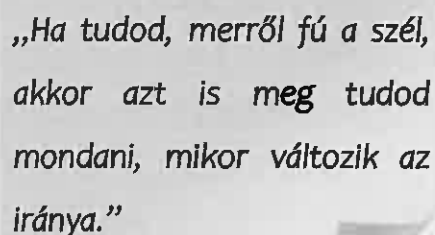
*„Ha felértél a hegy csúcsára,
folytasd a mászást.”*

Jack Kerouac

A Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola (OM 032357) az Érdi Tankerületi Központ szárnyai alá tartozik, 38 másik általános iskola társaságában. Tárnok településen másik alapfokú oktatási intézmény nincs. Könnyen elérhető távolságban a Tankerület területén 12 iskola van, Érden 7, Százhalombattán 4 és Sósút, illetve Fejér és Pest megye határát átlépve Martonvásár a tizenharmadik. A kiváló vasúti közlekedés okán reális alternatíva lehet a Dél-Budai Tankerület, illetve a nagyszámú fővárosba autóval ingázó szülő miatt, további budapesti iskolák is. Az ingázás azonban kellémetlenségekkel is jár, főleg, ha a változatos időbeosztású felsős gyerek olyan helyszínen tanul, ahonnan nem tudja önállóan megoldani be- és hazajutását. Valószínűleg jóval több szülő íratná be a tárnoki iskolába gyermekét, ha annak településszintű elismertsége javulna. Ehhez azonban nem elegendő kommunikációs forma az intézmény honlapján is fellelhető adat, miszerint az elmúlt 5 évben az Országos Kompetenciamérésen az iskola átlaga a községi települések átlagát kevéssel meghaladja. Mindeközben az iskola valódi érdemei szerényen meghúzódnak a mindennapok munkavégzése közben.

A budapesti agglomeráció számos iskolája az elmúlt évtizedben sebességet válthatott, idomulva a társadalmi és szakmai változásokhoz, valamint a nagy tömegében jelentkező fővárosból kiköltöző, gyakran értelmiségi szülők igényeihez is. Tárnokon ezidáig mindkét folyamat csendesebben zajlott, a település és az iskola is hagyományai megőrzését a lassú, megfontolt változtatásokban látta. Ennek eredményeképp az intézmény megindult egy határozott fejlődési íven, amely folytatásért, tovább gondolásért kiált. Jelenleg évről évre hasonló számú tanuló kezdi meg elsős tanulmányait a Rákócziban, dacára a település gyermekkorú lakóinak ugrásszerű gyarapodására. Céлом olyan programok beemelése az intézmény életébe, mely nemcsak a jelenlegi tanulók iskolai életét teheti színesebbé vagy épp eredményesebbé, hanem sikerrel szólíthatja meg a jövőbeni Rákóczisok szélesebb rétegeit is.

2.2. Tanulmányi eredmények



„Ha tudod, merről fú a szél,
akkor azt is meg tudod
mondani, mikor változik az
iránya.”

Stephen King

Egy intézmény sikerességét egy átlagosnál jobban felkészült szülő szemében több mérőszám együttesen határozza meg. Ilyenek a kompetenciamérésen elért eredmények, az azokban rejtőző hozzáadott érték, az intézménybe jelentkező tanulók száma, a továbbtanulási mutatók, valamint a versenyeredmények is.

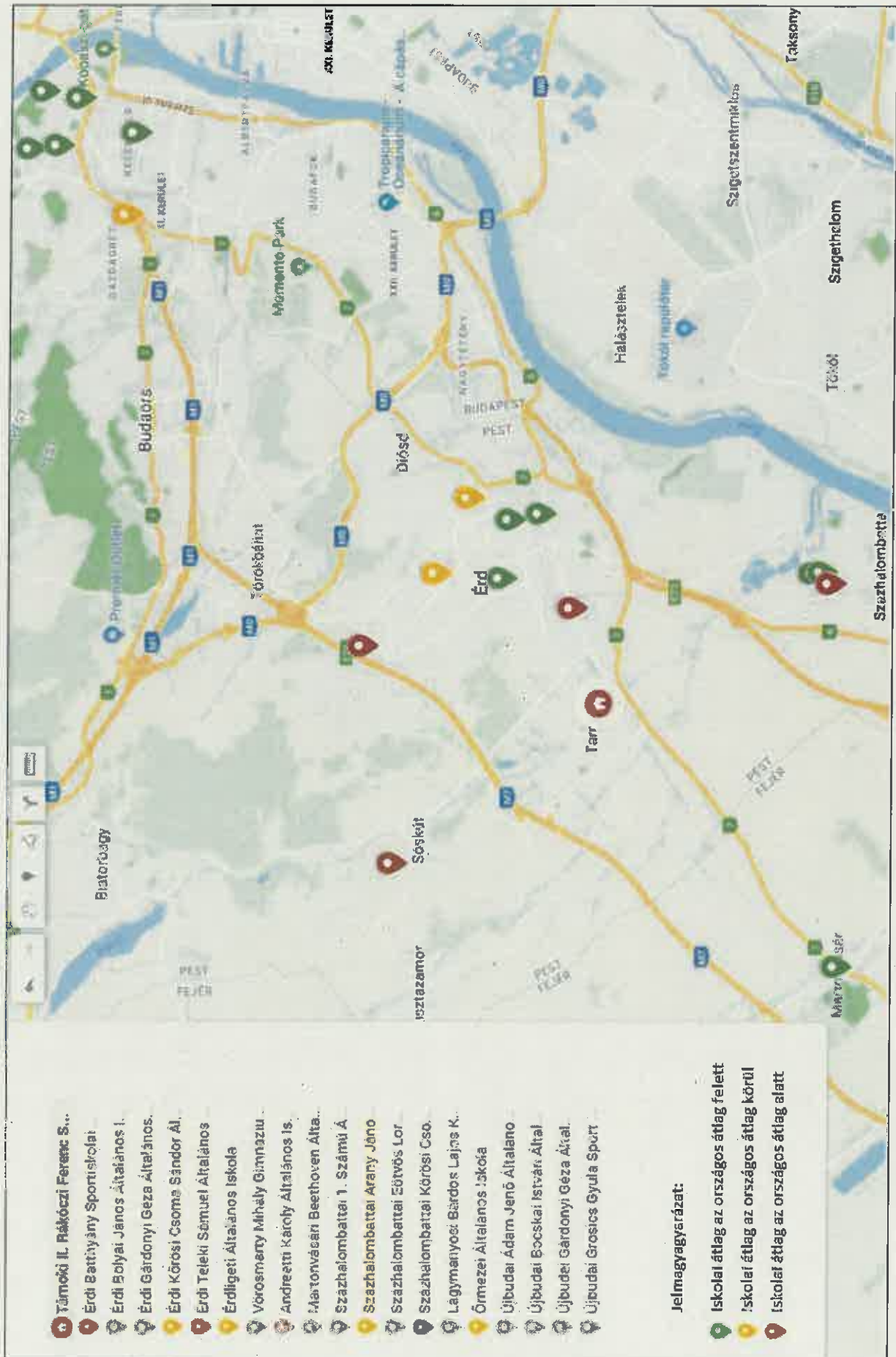
Ezen felül a külsőségek is meghatározók lehetnek iskolaválasztáskor: fontos lehet a honlap és az azon kötelezően közzétett dokumentumok naprakész tartalmi

és formai megjelenése is, nem is beszélve az iskola épített infrastruktúrájáról: a tantermek, a mosdók, vagy épp az udvar általános állapotáról, melyek a 2.3. Tárgyi feltételek című fejezetben kerülnek részletesebb elemzésre. .

Az Országos Kompetenciamérés eredményei terén Tárnok az Érdi Tankerület közelben fekvő intézményeivel összevetve legfőbb mérőszámában erőteljes lemaradást mutat, a Tankerület intézményeinek rangsorában az alsó harmadban található. Referenciaként a korábban említett érdi, százhalmattai, sósikúti és martonvásári iskolákon felül beemeltem a látókörbe korábbi munkakörnyezetem, a Dél-Budai Tankerület néhány intézményét, melyek a napi szinten fővárosba ingázók számára akár vasúttal, akár közúton 30-45 percen belül elérhetőek, révén vasúti csomópont és/vagy az M1-M7 autópálya közös bevezető szakasza mentén fekszenek. Az összevetésből kimaradtak a Déli pályaudvar közelében fekvő, I., II. és XII. kerületi, általában magasan az országos átlagon felül teljesítő általános iskolák, továbbá 8 és 6 évfolyamos gimnáziumi képzést hirdető iskolák is, révén a távolság növekedésével csökken a realitása ezen intézmények kiválasztásának, főként egy alsós gyermek esetében. Ám 4. és elsősorban 6. évfolyam után egyre valósabb alternatívát jelenthet a tárnoki iskolával, valamint közeli kihívóival szemben, tovább rontva az iskola esélyeit.

Igazságtalannak tűnhet az összevetés, hiszen Tárnok település jelenlegi szociális, kulturális és fiskális háttere nem összevethető az újbudaival, így az iskolától sem várható el, hogy közel azonos eredményeket vonultasson fel. Ugyanakkor a szülő nyilván a legjobbat szeretné gyermekének, ez azonban nem feltétlenül jelenti a legeredményesebb intézményt egyben.

Elsődlegesen tehát összesen 20 iskola kompetenciamérésben elért eredményeit vizsgáltam meg az elmúlt 5 tanévben a tárnokin felül. Az oktatási intézmények listáját és átlageredményeit az 1. számú melléklet, míg földrajzi elhelyezkedésük szerinti lebontásukat a következő oldalon található ábra tartalmazza.

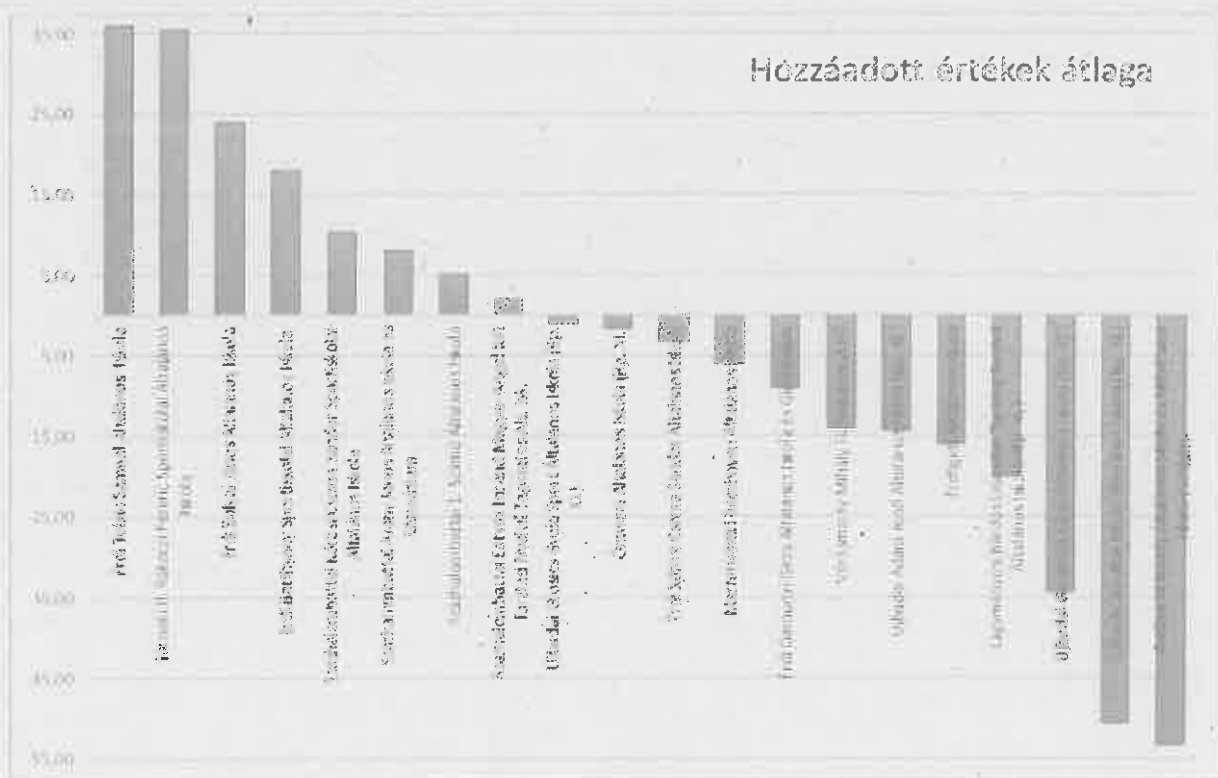


Hozzáadott érték

A kiszámítás alapját az képezi, hogy egy adott 8. évfolyam kettő évvel a mérés időpontja előtt a 6. osztályos mérésben volt érdekelt. A hozzáadott értéket a két mérés eredménye közti különbség értéke adja, mely többnyire országos átlagában egy +80 és +120 közti érték. A számítás figyelmen kívül hagyja azonban, hogy a két különböző vizsgálati csoport nem teljes mértékben ugyanazon a tanulókból áll. Olyan területeken, mint például Dél-Buda, melyben több középiskola is működtet hat évfolyamos gimnáziumi osztályt, nagyobb eséllyel választják tehetséges tanulók eme képzési formát, így a 8. évvégi mérésben már nem az általános iskola eredményét mozdítják felfelé. (Így lehetséges, hogy például az Őrmezei Általános Iskola 2016-os szövegértési hozzáadott értéke -142 volt.) A vizsgált intézmények eredményeit a 3. számú melléklet tartalmazza.

Tárnok esetében Érd és Százhalombatta a két legkönnyebben elérhető nagyváros. Az itteni gimnáziumok a 8 évfolyamos képzési formát részesítik előnyben, így a tanulói létszám csökkenése, a letehetségesebb tanulók távozása inkább felső tagozatba lépéskor, semmint 6. évfolyam után jellemző. Ennek köszönhetően Tárnok térségében a hozzáadott érték viszonylag valós képet mutathat az intézmény falai közt zajló oktató-nevelő munka minőségéről, míg például a XI. kerületi iskolák esetében erősen lefelé torzíthat.

A hozzáadott érték eredményei

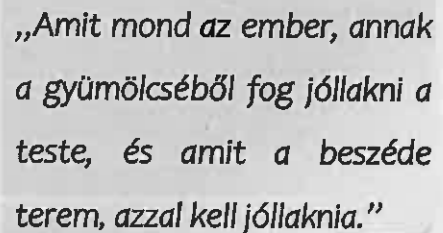


A vizsgált iskolák sorrendjében a tárnoki mindkét kompetenciaterületen, továbbá azok átlagát tekintve is a második. Továbbá az élmezőnyhöz tartozik két másik, érdi iskola is az átlagos szint alatt teljesítő öt iskolából.

A jelenség hátterében a következő indok állhat:

Elsős és negyedik évfolyamos bemeneti mérés híján pusztán feltételezés, de úgy gondolom, hogy ezekben az intézményekben a tanárok lelkiismeretes munkavégzésének köszönhetően az elvégzett pedagógiai produktum jelentősen felülmúlja azt a hírnevet, amivel az adott intézmény rendelkezik. A kedvezőtlen marketing érték legtehetségesebb tanulók szülei vagy már nem is ebbe az intézménybe kérik gyermekük felvételét, vagy az alsó évfolyamok végeztével, mire gyermekük önállóbbá válik, más távolabbi, jobb hírnévvel rendelkező iskola után néznek.

S végül a Pygmalion-hatás tükrében így válik a honlapon található, s onnan szó szerint idézett intézményi negatív jellemzés önmagát beteljesítő jóslattá.



„Amit mond az ember, annak a gyümölcséből fog jóllakni a teste, és amit a beszéde terem, azzal kell jóllaknia.”

Példabeszédek 18:20

2.3. Tárgyi feltételek

A Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános iskola két, egymástól körülbelül 150 méterre levő telephelyen üzemel. A Tárnok egyik forgalmas főútja mellett fekvő, mintegy 80 éves, többször felújított, 11 tantermes épületben az alsó tagozat egy része tanul, 1-3 évfolyamon, míg a negyedikesek és a felsősök egy parkosított, szellősebb környezetben található 30 éve átadott 12 tantermes épületben kaptak helyet. A kiszolgálóegységek is megoszlanak a telephelyek között, az alsós épület ad helyet az ebédlőnek, míg az új épületben található a testnevelés terem, a 2017 karácsonyán új asztali számítógépekkel felszerelt informatika labor és a több ezer kötetes iskolai könyvtár.

2.3.1. Megvalósult pályázatok, felújítások

2012-ben az akkori fenntartó települési Önkormányzat energiakorszerűsítési pályázatot nyert, ennek keretein belül mindkét épület jelentős felújításon esett át. A nyílászárók cseréje és a külső szigetelés az épület esztétikai megjelenésén is sokat emelt, míg a fűtéskorszerűsítés eredményeként egy ma is modernnek mondható, hibátlanul üzemelő fűtégépészeti egységgel bírnak az épületek. 2018 nyarán immáron a jelenlegi fenntartó Érdi Tankerületi Központ pályázatának köszönhetően az épület villamoshálózata, az épületi vizesblokkok és három tanterem teljes felújítására került sor.

2.3.2. Megoldásra váró feladatok

A fenntartó Érdi Tankerületi Központ és a tulajdonos Tárnok Nagyközség Önkormányzata minden igyekezete és ráfordítása ellenére mindkét épületben találhatóak jelenleg is kisebb-nagyobb hiányosságok. Az alsós épületben a legfőbb problémát az építés korabeli vízszigetelési módszerek, illetve a régi szigetelőanyag elporladása okán a földszinti termék falain megjelenő salétromosodás okozza. A felsős épületben a legégetőbb problémát a 2018-as felújításból kimaradt testnevelés öltöző, illetve azok vizesblokkjai jelentik, melyek továbbra is a negyven éves víz- és csatornahálózattal működnek, gyakran munkát adva az intézményi karbantartónak.

Az Iskola utcai „nagyiskola” udvari betonos sportpályája szintén jelentős fejlesztést igényelne. A többször javított, toldott-foldott, kemény borítású pálya állapota össze sem hasonlítható a szakmai és eredményességi szempontból konkurens helyzetben lévő környékbeli sportiskolai általános iskolák műfüves pályáival. Utóbbiak használata közvetlenül is lényegesen kevésbé



sérülésveszélyes, s hosszú távon sem jelent akkora terhelést az emberi szervezet ízületei és gerincoszlopa számára. Szintén a felsős épülethez köthető, hogy a Rákóczi úttal párhuzamos részén található drótfonat kerítés jelentősen elhasználódott az évek során, helyenként méteres lyukak tarkítják, szabad ki- és bejárást engedélyezve az iskola területére.

2.4. Személyi feltételek

Az oktató-nevelő munkát ideális esetben 45 fő pedagógus látja el teljes állásban az intézményben. Tartózkodásuk általában telephely-orientált, az alsós kollégák a „kisiskolában”, a felsős tanárok pedig az újban lelhetőek fel leggyakrabban. Az alsós igazgatóhelyettes irodája a régi iskolában található, míg felsős vezetőtársáé és az iskolaigazgatóé a főépületben. A szakos lefedettség illetve a betöltetlen pedagógus álláshelyek száma változó, a tantestület egy részére jellemző a gyakori cserélődés. Törvényi környezet változása esetén problémát jelenthet, hogy jelenleg a felsős testnevelés tanításában két szakedző végzettségű kolléga is részt vesz, függetlenül attól, hogy munkájukat igen magas színvonalon végzik.

2.5. Fejlesztés és felzárkóztatás

Az intézmény Pedagógiai Programja kiemelt figyelmet szentel a sajátos nevelési igényű tanulóknak, révén minden osztályban található olyan tanuló, aki egyéni adottságai okán a fenti kategóriába esik. Szakértői vélemény alapján ezek a tanulók tantárgyi kedvezményekben, mentességben részesülnek, továbbá fejlesztőórákon vesznek részt. Elvértve ugyan, de akad olyan tanuló jelenleg az intézményben, aki helyben kezdte az iskolát, de csak a felső tagozatba lépéskor került szakértői bizottság elé.

2.6. Jeles napok

A nemzeti ünnepek, az azoknak méltó megemlékezést nyújtó műsorok kétszeres fontossággal bírhatnak egy kistélepülés életében. Nemcsak a diákok nemzeti identitását erősíti, hanem lakóhelyük közösségi életébe történő bekapcsolódását is jelenti egyben. Korábban Tárnok központi településszintű megemlékezésének is fontos és elmaradhatatlan részét jelentette az általános iskolai műsor ismételt előadása a Művelődési Házban.

Az iskola életében kiemelt ünnep december végén a

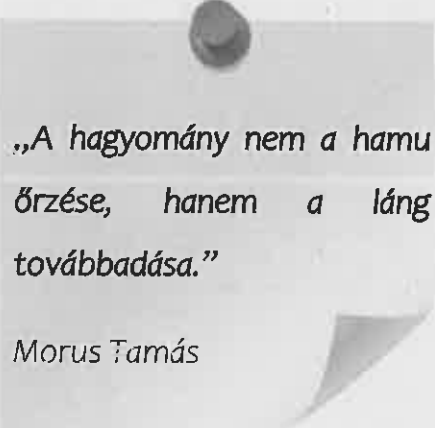
karácsonyi készülődés, az osztályszintű mézeskalács- és karácsonyfadísz készítés.

Április első hetében a névadó II. Rákóczi Ferencre emlékeznek az iskola, életét és tetteit felelevenítve, projekthét keretén belül, ami a hét utolsó napján iskolai ünnepélnnyel zárul.

A diákok a tanév végéhez közeledve örömmel várják a DÖK-napot, mely változatos programjaival színesebbé teszi a tanév utolsó mozzanatait.

2.7. Összegzés

A Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános iskolában töltött tanévem alatt szerzett tapasztalatom, illetve mint a település iskolai élete iránt aktívan érdeklődő lakója, azóta is azt érzem, hogy a Rákóczi ambivalens eredményű működése dacára az intézményben nagyon komoly oktató-nevelői munka folyik. Az itt tanító pedagógusok jó része elkötelezett a tanítás iránt, igyekeznek az iskola mindennapjait úgy alakítani, hogy abban maximálisan a diák legyen a középpontban. Ennek köszönhetően a tanulók, amennyiben ide íratja be őket a szülő, jól érzik magukat az iskolában, kapcsolatuk tanáraikkal kifejezetten jónak mondható, s a kisebb településekre jellemzően tisztelettel teljes. Az intézmény látható és mérhető eredményei mégsem állnak egyenes arányosságban a befektetett pedagógiai munka mértékével.



„A hagyomány nem a hamu őrzése, hanem a láng továbbadása.”

Morus Tamás

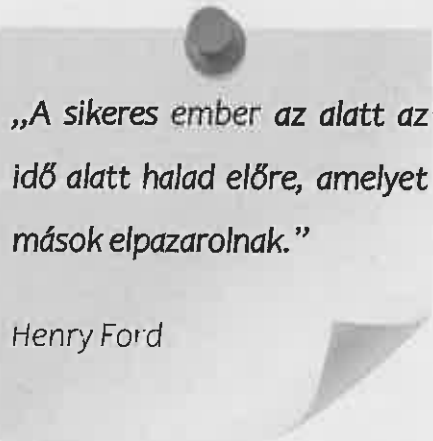
A jelenség gyökere három területen keresendő:

1. Egy munkavállaló életét nagyban megkönnyíti, ha mindig pontosan tisztában van azzal, hogy mikor mi az aktuális feladata. Egy iskola optimális működésében minden pedagógus vállal többletfeladatokat azon felül, hogy munkáját a tőle elvárható legmagasabb színvonalon végzi. A fentiek stabil működéséhez szükség lenne egy olyan a folyamatirányítási program kidolgozására, amely a minőségbiztosítási módszereken alapuló standardizáció irányába elmozdulva új elemekkel gyarapíthatja az iskola arculatát. Alappilléreknek tartom a mindennapok szintjén megvalósuló rendet, kiszámíthatóságot és következetességet, mely diák, szülő és pedagógus számára egyaránt fontos.

2. Az intézmény jelenleg nem használja ki megfelelően sem belső, sem külső kommunikációs csatornáit. Ehhez SWOT-analízist készítettem, melyet a 4. számú melléklet tartalmaz. A meglévő, egyébként szép számmal lévő eredményeit nem helyezi kellőképpen előtérbe, márpedig a régi mondás, miszerint „jó bornak nem kell a cégér”, már rég nem igaz.

3. Számos olyan tanúsítvánnyal rendelkezhetnek ma az iskolák, amelyek elnyerése pedagógiai módszertani vagy épp szervezeti fejlesztésekhez kötött, meglétével emelve az intézmény színvonalát. Fontos lenne a tárnoki általános iskola számára, hogy a jövőben a fenti programokból a jellegéhez közel állókban részt vegyen, hiszen egy tájékozódó szülő számára ezek az információk általában többet jelentenek, mint az intézmény pedagógiai programja.

Fejlesztési terveimet igyekeztem azon reális lehetőségek áttekintése köré szőni, amelyek kiaknázása a változások irányába mutat, és az iskola munkájában és megítélésében hosszú távon javulást hozhatnak.

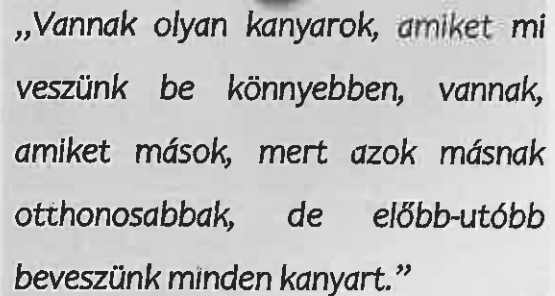


„A sikeres ember az alatt az idő alatt halad előre, amelyet mások elpazarolnak.”

Henry Ford

3. Fejlesztési elképzelések

Alapvetően hiszek korábbi, s reményeim szerint jövőbeni munkatársaim sikeres és eredményes pedagógiai munkájában. Az Országos Kompetenciamérés eredményeiből is arra a következtetésre jutottam, hogy az elvégzett munkával arányos sikerek elmaradása abból fakad, hogy a Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános Iskola nem tudja megfelelően megszólítani a tehetségesebb gyermekek szüleit. Ennek hiányában azok szülei vagy már első, vagy ötödik évfolyam előtt más



„Vannak olyan kanyarok, amiket mi veszünk be könnyebben, vannak, amiket mások, mert azok másnak otthonosabbak, de előbb-utóbb beveszünk minden kanyart.”

Mérő László

oktatási intézményt választanak számukra. Ezen tanulók elmaradásával az intézmény általános megítélése romlik, s öngerjesztő folyamatként újabb tanulók maradnak távol az intézménytől. A folyamat beavatkozás hiányában, lavina módjára megállíthatatlanná válhat egy adott pont után.

Jelenleg a közbelépést nem pedagógiai-didaktikai síkon látom szükségesnek. A tantestület szakmai és személyes hozzáállása összeségében helyén való, esetenként példaértékű. A Szakmai helyzetelemzés Összefoglalójában három problémás terület mutatkozott meg: az intézményi feladatok rögzítése, a kommunikáció valamint ezekkel összefüggésben az intézményi tanúsítványok megszerzésére irányuló törekvés.

Az oktató-nevelő munka szakmai színvonalának fenntartása, módszertani gazdagságának képzések által történő fejlesztése mellett egy tudatosabb, komplex PR-tevékenység jelentősen képes lendíteni az intézmény mérhető eredményein akár közepes időtávon belül is.

3.1. Miért szükséges a változás?

Az intézmény jelenlegi eredményei, s Tárnok település demográfiai összetételének módosulása együttesen azt mutatja, hogy elérkezett az idő a változásra.

A XXI. század első két évtizedének társadalmi mozgásai véglegesen átformálták Tárnok arculatát. A korábbi, mindentől kissé távol eső település a vasúti és közúti fejlődésnek köszönhetően bekerült az agglomeráció vérkeringésébe. Immáron azon települések egyike, melyek a néha Nagy Budapestként is aposztrofált körzetbe tartozik. Jellegében is inkább a főváros kertvárosias kerületeire emlékeztet, semmint egy átlagos magyarországi nagyközségre. Ezek a változások az iskolára is hatással vannak, lesznek. Jelenleg még a tárnoki lakosok igénye

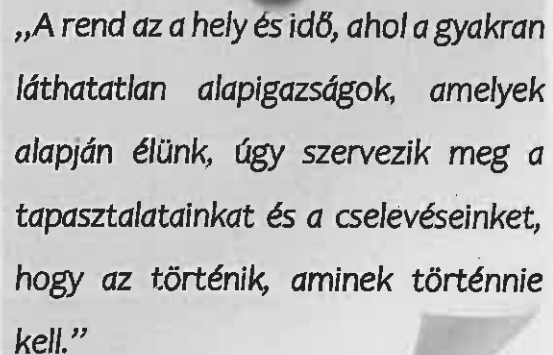
egy minőségibb iskolára csak esetleges, más utakon próbálják megoldani a tehetségesebb gyerekek taníttatását. A későbbiekben azonban a fenti igény még nagyobb tömegében, még elemibb erővel jelentkezhethet.

A jó vezető célja nem a tűzoltás, hanem olyan organikus szervezetfejlesztés, mely az adott körülményekre a lehető legmegfelelőbb választ adja. Igyekeztem fejlesztési terveimet is a fenti szellemben elkészíteni. Ezeket az elképzeléseket a problémás területekre fókuszáltan szétválasztva képzelem el végrehajtani, mégis komplex módon szónék át az iskola életét. Mint ahogy kémia nem létezik a rokon természettudományok nélkül, így szervezeti fejlesztés sincs kommunikációs, vagy épp tárgyi feltételekhez kötődő változások nélkül. Ugyanakkor, elemi lépésekre szükség van, hiszen a ház építése is az alapoknál kezdődik, majd az első téglával folytatódik.

3.2. Az eredményesebb munkavégzés alappillérei

3.2.1. Minőségbiztosítási módszerek kiterjesztése

Rudolf Clausius német fizikus 1865-ben megalkotta az entrópia fogalmát, mely egy adott rendszer rendezetlenségnek mértékét hivatott számszerűen jellemezni. Az új mennyiséget felhasználva megfogalmazott egy fontos fizikai kémiai alaptételt, mely egyszerűsítve oly módon értelmezhető, hogy a természetben olyan folyamatok valósulnak meg spontán, melyek során a termodinamikai rendszer entrópiája növekszik. Azaz tetszik, nem tetszik, a világon minden a rendezetlenség irányába tart.



„A rend az a hely és idő, ahol a gyakran láthatatlan alapigazságok, amelyek alapján élünk, úgy szervezik meg a tapasztalatainkat és a cselekvéseinket, hogy az történik, aminek történnie kell.”

Jordan B. Peterson

Megfordítva az állítást, rendet teremteni, illetve azt fenntartani komoly energiába kerül. Megéri tehát? Egyáltalán, mit jelent egy általános iskola életére kivetítve a *rend* fogalma?

Elsődlegesen azt, hogy az oktatás minden szereplője, a pedagógus, a tanuló, s idesorolva a szülő is, az iskolával összeköthető tevékenységeit tervszerűen végzi. Ehhez elengedhetetlenül szükséges, hogy mindenki a számára szükséges információkhoz időben hozzájusson. Ez egyrészt tudatos tervező tevékenységet, másfelől hatékony kommunikációt követel meg. Minthogy az információközlés módosítására vonatkozó elképzelések a következő fejezetben kerülnek kifejtésre, ehelyütt a szervezési változtatásnak szentelek több teret.

A legegyszerűbb módja, hogy ne feledkezzünk meg semmiről, ha logikai és időrendi keretrendszerbe állítjuk, majd írásban rögzítjük az eredményt. Az intézmények jelenleg is éves munkaterv alapján dolgoznak, melyet a nyári pihenéséről visszatérő tantestület szavaz meg augusztus végén. Az informatika azon alap gondolatát felhasználva, miszerint az ismétlődő események jelentős egyszerűsítési lehetőséggel bírnak, máris tervezhetőbbé válnak az éves feladatok. Vegyünk egy konkrét példát: A ballagást minden évben az aktuális 7. évfolyamos osztály végzi, felelősei a 7. évfolyamos osztályfőnökök.

Fontos az összeállítás során, hogy egy feladathoz ne csak egy végső időpont és egy vagy több felelős neve kerüljön társításra. Célom olyan feladatnaptár összeállítása, mely a folyamatokat alapvető részfeladatokra, mérföldkövekre bontva tartalmazza, melyhez teljesítési határidők és sikerkritériumok tartoznak. Előbbi példánál maradva: május 31-ig érkezzenek meg a ballagótarisznák, utolsó hét hétfőjéig kerüljön a hangosítást végző személyhez a zene, stb. Így a feladatok megvalósításának időkeretei kevésbé csúsznak szét.

„Semmi sem különösen nehéz, ha kis munkákra osztod.”

Henry Ford

Szintén a tervszerű munkavégzéshez kapcsolódik, hogy az éves munkaterv kerüljön bele egy olyan áttekintő naptárba, mely az intézmény tanárijában jól látható helyre kifüggesztésre kerül.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
1. Feladatok pontos elvégzése	<ul style="list-style-type: none"> Részfeladatok, határidők, felelősök megnevezése Részletes ütemterv, naptár készítése 	<ul style="list-style-type: none"> Határidők betartása Eredményes feladatvégzés Feladatok értékelése

Ezáltal minden munkatárs tud tájékozódni a heti, havi feladatokban. Ehhez szükséges, hogy augusztusra olyan munkaterv kerüljön elfogadásra, melyen legfeljebb külső, nem várt körülmények hatására kényszerül változtatni az intézmény. Fontos, hogy a munkaterv is a legapróbb részletekig tartalmazzon minden eseményt, így fogadó órákat, szülői és tantestületi értekezleteket, továbbá esetleges nyílt napokat is.

A tervszerű munkavégzéshez elengedhetetlen a folyosóügyeleti és a helyettesítési rendszer működtetése, és annak következetes betartása, betartatása is.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
2. Ügyeleti és helyettesítési feladatok elvégzése	<ul style="list-style-type: none"> Első tanítási héttől működőképes órarend kialakítása Feladatok azonos leterheltségen alapuló vállalása 	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatos folyosóügyelet Helyettesítések előzetes terv szerinti ellátása

3.2.2. Intézményi kommunikáció

Belső kommunikáció

A célom olyan intézményi kommunikáció kialakítása, mely a kölcsönös segítő szándékon, az azonos célok elérése felé mutató módon, a bizalmon és egymás tiszteletén alapuló nyílt kommunikációra építkeznek, s a főnök-beosztott viszonyon alapuló mechanizmusok egy részét demokratizálva átveszi a közös út, közös feladatok, közös felelősség elve.

Elsődlegesen ehhez a legfontosabb az intézményi döntéselőkészítői szerep kiterjesztése. Olyan intézmény élén kívánok dolgozni, melyben az igazgató mellett, és nem alatt tevékenykednek a vezetőtársak. Célom, hogy laposabb és szélesebb vezetői szervezetet hozzak létre az iskolában, melyben az intézményvezető-helyetteseken kívül a munkaközösség-vezetők is tudnak és mernek javaslatokat tenni az esetleges változtatásokra. Olyan javaslatokat, melyek a tantestület bármely tagjától származhatnak, hiszen saját adott tanulmányterületén minden pedagógus maga a leginkább hozzáértő szaktekinvély.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
3. Tantestület közösségi formálása	<ul style="list-style-type: none"> Közös programok (tréningek, szakmai napok, kirándulás) 	<ul style="list-style-type: none"> Elégedettebb tantestület Kevesebb személyes természetű konfliktus

Következő célom a tervezhető munkavégzésből fakadó nyugalom. Ehhez az szükséges, hogy a munkatársak időben értesüljenek az előttük álló feladatokról. Amennyiben a helyettesítés előre tervezhető, például egy kolléga betegség miatt egész héten hiányzik, időt kell szentelni arra, hogy az egész heti pótlására az első adandó alkalommal kiírásra kerüljenek a bevethető pedagógusok, s ezt ne csak az e-Krétában jelezzük, hanem a tanári szobában is kerüljön jól látható módon elhelyezésre. Amennyiben a helyettesítési óra a kolléga utolsó órája után esedékes, fontos a kiírás előtt felkeresni, s személyesen felkérni a helyettesítésre.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
4. Nyílt, támogató légkörű munkahelyi kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> • Közös célkitűzések megvalósításában közös részvétel • Motiváció erősítése • Cselekvések ok-okozati összefüggéseinek feltárása • Partnerszemléletű vezetői kommunikáció 	<ul style="list-style-type: none"> • Gyarapodó ötletek, tervek a tantestület tagjaitól • Szóbeli és írásbeli elismerések • Nyitottabb szemléletű hozzáállás • Kérés formájában megfogalmazott utasítások
5. Szélesebb döntéselőkészítói és véleményező testület	<ul style="list-style-type: none"> • Kibővített vezetői értekezletek • Munkaközösség szintű kezdeményezések és vállalások 	<ul style="list-style-type: none"> • Érdemi szakmai vita kialakulása • Problémák esetén többféle megoldási javaslat

Fontos, hogy az információk a megfelelő időben célhoz érjenek. Ebben segítséget jelenthet a belső levelező hálózat további működtetése, továbbá a felhőalapú szolgáltatások (pl. Google Drive) használata, melyben olyan dokumentumok is létrehozhatók, amiben az arra jogosultak valós időben adatokat tudnak hozzáadni. Elsajátításához belső továbbképzések szervezése szükséges.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
6. Belső kommunikáció IKT alapú fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> • Levelezőlista, felhőszolgáltatások általános használata 	<ul style="list-style-type: none"> • Hatékonyabb, gyorsabb információcseré

Külső kommunikáció

A tervezhetőség nem kizárólag a pedagógus igénye, a tanuló, sőt a szülő is ugyanerre vágyik. Elérkezett az idő, hogy a Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános Iskola még jobban kitarja kapuit. Láthatóbbá kell válnia az iskolának. Immáron nem minden szülő számára elégséges, hogy egy nyílt órán találkozhat azzal a tanítóval, aki később esetleg a gyermeke számára meghatározó szereplővé válik négy évre. Olyan nyílt napokra, olyan egyéb találkozási

lehetőségekre van szükség, ahol a szülő kötetlenebbül részt vehet, ismerkedhet, kérdezhet. Személyesen kívánok bekapcsolódni az óvodával történő korábban kialakított együttműködésbe, óvodai szülői értekezleteken bemutatni az intézményben folyó munkát. Fontosnak tartom a leendő elsős nyílt nap hagyományának folytatását oly módon, hogy a bemutató órák után a szülőknek legyen lehetősége a pedagógussal beszélgetni.

Terveim között szerepel egy családi nap kialakítása, ahol nemcsak jelenlegi, hanem leendő tanulóinkat és szüleiket is várjuk szeretettel egy kötetlen, sporttal és egyéb szabadidős tevékenységgel átszótt hétfélig délelőttre.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
7. Az iskolai munka bemutatása	<ul style="list-style-type: none"> • Óvodai partnerkapcsolat erősítése • Leendő elsős nyílt napok <ul style="list-style-type: none"> ○ Nyílt órák ○ Konzultációs lehetőség 	<ul style="list-style-type: none"> • Több információ-szerzési lehetőség • Több érdeklődő szülő • Tanulói létszám növekedése
8. Személyes kapcsolat az intézménnyel	<ul style="list-style-type: none"> • Közös programok szervezése (pl. családi nap) 	<ul style="list-style-type: none"> • Az eseménnyel kapcsolatos pozitív visszajelzések

Az első évfolyamon kívül az ötödikre is igyekezni kell nagyobb erőfeszítést fordítani. Amennyiben a szülő idejében megismeri gyermeke leendő felsős osztályfőnökét, nagyobb eséllyel hagyja a helyi iskolában. Ehhez olyan rotációs rendszert kívánok kiépíteni, melyben a ballagtató 8. évfolyamos osztályfőnök egy évnyi felkészülési időt kap, mikor kizárólag szaktanári feladatokat lát el. Nem kizárólag a feltöltődés okán, közben kijelölésre kerül az a negyedik osztály, melynek a pedagógus a következő tanévben osztályfőnöke lesz. Ez alatt igyekeznie kell bekapcsolódni az adott osztály életébe, megismerni a tanulókat, s egy-egy közös programon részt venni.

A felső tagozat szervezett működéséhez szorosan kapcsolódik a felmenő rendszerhez történő ragaszkodás is. Amennyiben kialakítható oly módon a tantervi háló, hogy a korábban tanított osztályokat adott tantárgyból ugyanaz a pedagógus vigye tovább, a tantárgyfelosztást maximálisan ennek a szempontnak kell alárendelni.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
9. Gondoskodó felső tagozat kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> Leendő osztályfőnök bekapcsolódása 4. évfolyamon Nagyfokú ragaszkodás a felmenő rendszerhez 	<ul style="list-style-type: none"> Felső 4 osztályt végigkísérő osztályfőnök Kevesebb személyi változás a diák életében

Az intézmény nem méri fel, így nem is használja ki megfelelően szülői bázisát sem. Vannak olyan feladatok, amikben esetlegesen a szülők szívesen részt vennének, terheket levéve ezzel a pedagógusok és az intézményvezetés válláról. Ilyen lehet egy honlap kereteinek létrehozása, egy intézményi logó készítés, vagy akár az alapítvány működtetése és az ahhoz kötődő éves bál szervezése. A helyi személyes és nyomtatott csatornákon túl a közösségi média (pl. Facebook) ehhez kiváló eszközt teremthet. Céлом a Tárnoki Rákóczi számára ilyen felületet létrehozni, és a legfontosabb felhívásokat, eseményeket azon is elhelyezni.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
10. Szülői közösség aktivizálása	<ul style="list-style-type: none"> Szülői bázis felmérése Intézményi közösségi oldal működtetése 	<ul style="list-style-type: none"> Több szülői segítség

A mai világban elengedhetetlen, hogy egy termék köré jól definiálható arculat épüljön. Fontos eleme az egyedi megjelenésű logó, melynek frissítése többletjelentéssel bír, a termék megújulásának üzenetét hordozza magában. A tárnoki iskola szemléletváltását is jól tükrözné egy fiatalosabb, lendületesebb logó kialakítása. El lehetne helyezni emléktárgyakon, így pólón, tollon, kitűzőn, bögrén, hűtőmágnesen is. Túl azon, hogy erősítené a kötődést az iskolához, versenyeken, eseményeken kiváló jutalmazó eszközökként is lehetne őket használni.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
11. Intézményi megjelenési forma frissítése és bővítése	<ul style="list-style-type: none"> Új logó létrehozása Promóciós termékek készíttetése 	<ul style="list-style-type: none"> Átadható tárgyak

Elengedhetetlen a magas fokú együttműködés Tárnok vezetésével is. Számos olyan megjelenési formát tud a település biztosítani, mely túlmutat a havi rendszerességű helyi újság jelenlegi kétoldalas keretén. Céлом, hogy a tárnoki általános iskola felkerüljön a közösség térképére. Olyan iskolát képzelek el, mely egyedi értékeket teremt, s azok fontosságával tisztában van. Olyan iskolát, mely ezer szállal kapcsolódik Tárnokhoz, az itt élőkhez. Szeretnék megszólítani mindenkit, azokat is, akik jelenleg „alvó városként” élik itt életüket. Ehhez olyan eseményekre van szükség, melyek túllépnek az iskola falain, lenyomatot képeznek a helyben élőkben. Megvalósítását leginkább az egyes iskolai ünnepek kiterjesztésében látom, melyről bővebb elképzeléseimet a 3.6. Jeles Napok fejezet tartalmazza.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
12. Településszintű együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturális közösségi térré válás • Intézményi események települési programmá válása 	<ul style="list-style-type: none"> • Iskolában lezajló kulturális esemény • Intézmény falán túllépő iskolai ünnep

3.2.3. Tanúsítványok

A realitások talaján mozogva, a minőséghez kapcsolódó elismerések jelenleg még távoli célt képviselnek a tárnoki általános iskola életében. Ugyanakkor a tanulók és a pedagógusok képességei lehetővé teszik, hogy a diákok szervezeten és eredményesen részt vegyenek a különböző Témahetek eseményein, s az ezekért járó digitális elismeréseket az iskola a honlapján fel is tüntesse.

Az iskola erős természettudományos képzésének hangsúlyozására fontos lenne, hogy a Rákóczi mielőbb bekapcsolódjon az Ökoiskola programba. A környezeti nevelés az egyik legfontosabb kihívása jelen korunk oktatásának, sőt az egész jelenlegi világ fennmaradásának.

A tárnoki iskolában alapvetően jól érzik magukat a diákok, szeretik iskolájukat. Fontos lenne ezt egy Boldog Iskola pályázatban is sikerrel rögzíteni, mely szintén sokat emelne az intézmény hírnevén.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
13. Országos programokban történő részvétel	<ul style="list-style-type: none"> • Témahetek követése • Boldog Iskola és • Ökoiskola feltételek megteremtése 	<ul style="list-style-type: none"> • Szervezet fejlődése • Tanúsítványok megszerzése

3.3. Tárgyi feltételek

Az intézmény korábban is igyekezett jól kihasználni a sajnos közép-magyarországi régióra jellemző kevés pályázati lehetőséget. A lehetőségek figyelemmel tartása továbbra is kiemelt célt kell, hogy jelentsen. Bízom benne, hogy a jövőben akár többszereplős összefogással megvalósulhatnak az eddig elmaradt fejlesztések, így a testnevelés öltöző vizesblokkja, illetve az udvari sportpálya mai kornak megfelelő szempontok szerinti alakítása is.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
14. Korszerűsítési igények felmérése	<ul style="list-style-type: none"> Pályázatok figyelése és benyújtása 	<ul style="list-style-type: none"> Megújuló infrastruktúra

3.4. Személyi feltételek

A látszólagos felszín viszonylag kedvező állapotot mutat, mely szerint a tanórákat zömmel szakos pedagógusok látják el. A mélyben számos kérdés húzódik azonban. A tárnoki pedagóguskar összetétele erősen homológ képet mutat az országos átlaggal: a tantestület 1/3-a várhatóan öt-tíz éven belül nyugállományba vonul. Jövőbeni megoldandó feladatot jelent mennyiségi és minőségi pótlásuk.

Bízom benne, hogy a közösségi média aktívabb használatának, illetve a budai vasúti közlekedési csomópontok tér-és időbeli közelségének köszönhetően lehetőség nyílik új tanárok alkalmazására. Másrészt jelentős figyelmet fogok szentelni az intézmény falain belüli személyes légkör kialakítására, amely a munkatársak felvételén túl a megtartásukhoz is vezet, s a jelenlegi fluktuáció lecsökkenthető. Mindazonáltal valószínűleg nem csak a szülők és diákok, hanem a leendő kollégák számára is nagyobb vonzerőt jelentene Tárnok, ha az iskola főbb mérhető eredményei is emelkedésnek indulnának.

Végezetül komoly érv lehetne a tárnoki munkavállalás mellett, ha a település segítségével támogatott lakhatást tudna biztosítani az intézmény újdonsült dolgozói számára.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
15. Távozó és nyugdíjba vonuló pedagógusok pótlása	<ul style="list-style-type: none"> Aktívabb keresés, a közösségi média használata Fluktuációs ráta csökkentése 	<ul style="list-style-type: none"> Betöltetlen álláshelyek számának csökkenése

3.5. Fejlesztés és felzárkóztatás

A sajátos nevelési igényű tanulók tanulmányi sikereinek eléréséhez szükséges a korai jelző rendszer hatékonyabb működtetése. Nagyobb figyelmet kell szentelni az óvodapedagógus jellemzésének, illetve az elsős bemeneti mérés eredményeinek. Ezen felül meg kell vizsgálni a lehetőségét az első év végi ismételt mérésnek. Amennyiben felmerül a tanulási nehézség gyanúja, fontos, hogy a gyermek mielőbb szakvéleménnyel rendelkezzen, s megkaphassa a számára javasolt fejlesztést.

Szintén szükséges, hogy a pedagógusok legyenek tisztában az adott diák szakvéleményének tartalmával, tudják fejlesztőpedagógusi segítséggel értelmezni azt. Fogadják el, s próbálják meg az abban foglaltak szerint differenciáltan tanítani és amennyiben szükséges, értékelni a tanulót. Erősíteni kell a fejlesztőpedagógus és a szaktanárok közti kooperációt abban, hogy a tanuló egyes tanórák ideje alatt megjelenhessen a fejlesztő foglalkozáson.

A tantestület egészének hasznára válna, ha a témába vágó korábbi ismereteit egy szakmai tréningen frissíthetné, hiszen évről évre növekedni látszik az SNI-s tanulók aránya a közoktatásban.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
16. SNI hatékonyabb észlelése	<ul style="list-style-type: none"> Korai jelző rendszer érzékenyebb működése 	<ul style="list-style-type: none"> Felső tagozatban kevesebb SNI vizsgálat
17. Fejlesztő tevékenység támogatása	<ul style="list-style-type: none"> Elfogadó és kooperatív attitűd kialakítása Szakmai tréning 	<ul style="list-style-type: none"> Délelőtti, kora délutáni időszávban megvalósuló fejlesztő órák

3.6. Jeles napok

Az ünnepek alapvetően fontosak az ember és a társadalom életében. Megkülönbözteti a hétköznapiaktól, új szint emel azok egyhangúságába.

A jelenleg is élő hagyományok megtartása mellett néhány új, a diákok számára közösségi élményt jelentő eseményeiket is be kívánok emelni az iskola életébe. A vidámabb iskolai programok javítják a tanulók hangulatát, s közvetve formálják az intézményről kialakított képet.

Első lépésként az évnyitót szeretném látványosabb alkalommá emelni. Olyan eseményt képzelek el helyette, ahol a szeptember 1-i nap előtti utolsó péntek délutánon az iskola diákjai összegyűlnek az intézmény területén, majd toborzó nótákat énekelve elindulnak a vasútállomás előtti téren gyülekező első évfolyamosok elé, és ott ünnepélyes eskütétel keretein belül bajtárssá fogadják őket.

„Bármerre nézünk, azt látjuk, hogy nincs hagyomány újíttás nélkül.”

Szkárosi Endre

Mint ahogy a tanévnyitó, úgy a különböző világnapok (Föld, víz, állatok, zene), s még sok más esemény hasonlóan gazdagíthatják a tanulók iskolai programjait. Ehhez azonban szükség lehet az intézményben két, ünnepek alkalmán az esemény jelentőségét emelni képes társaság létrehozására: az iskolai táncsoport és az iskolai kórus, mely például egy iskolai ünnepély kezdetén a hangosításról szóló Himnusz helyett elénekelné azt. Olyan alkotóműhelyek létrejöttére, amelyek akár egy kötött helyszínű esemény, akár egy néhány perces flash-mob alkalmával megfelelő színvonalon tudják képviselni az iskolát. Céлом a fentiek létrejöttének és működésének támogatása.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
18. Bővülő iskolai programkínálat	<ul style="list-style-type: none"> • Tematikus napok szervezése 	<ul style="list-style-type: none"> • Közös iskolai megmozdulások

3.7. Összegzés


Mindig a kabáthoz keresünk gombot, sosem fordítva. Alapigazság ebben az esetben is, ha a Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola jövőbeni lehetőségeit veszem sorra. Létezik két, folyamatában működő intézményi program: a sportiskolai és a kéttannyelvű. Elsődleges cél ezek folytatása, hatékonyságának javításához a megfelelő együttműködő partnerek felkutatása. Ezen felül létezik egy pozitív tanulói hangulatú intézmény, erősen természettudományos gondolkodásmóddal átitatva. Két olyan érték, mely kijelölheti az intézmény jövőbeni innovációjának útját. A tárnoki Mesevár Óvoda korábban elnyerte a Boldog Óvoda címet, az iskola sikeres pályázat esetén újabb hidat nyitna a helyi kisgyermek és szülei irányába.

A komplex természettudományos látásmód eséllyel teremtheti meg az alapját egy ökoiskolai pályázatnak. A későbbiek során megfontolás tárgyát képezheti, hogy mennyire erős ez az alap, lehet-e egy ilyen irányultságú osztály indítását is tervezni.

Kezdeti lépésként egy tervszerű, összefogott fejlesztési csomag sokat lendíthet az intézmény életén és elismertségén, mely akkor válik önazonossá, ha elemeit a tanári kar együtt fekteti le.

A fő szempontok tisztán körvonalazódnak: a feladatok egyértelmű, időben történő kiosztása mellett a megfelelő házon belüli és kifelé irányuló kommunikáció, továbbá az intézmény szemléletéhez és érdemeihez közel álló tanúsítványok megszerzésére irányuló törekvés kell, hogy a közeljövőben alapvető fontossággal bírjon.

Közös elképzelésekkel és közös erőfeszítésekkel válhat csak elérhetővé az a cél, hogy a tárnoki diákok minél nagyobb arányban helyben folytassák tanulmányaikat nyolc éven keresztül.



„Ha összejövünk, az a kezdet,
ha összetartunk, az a haladás,
ha összefogunk, az a siker.”

Henry Ford

Felhasznált irodalom

- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról (2019. 11. 01.)
- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről (2019. 11. 01.)
- TÁRNOK földrajzi fekvése
[https://hu.wikipedia.org/wiki/T%C3%A1rnok_\(telep%C3%BC1%C3%A9s\)](https://hu.wikipedia.org/wiki/T%C3%A1rnok_(telep%C3%BC1%C3%A9s))
(2019. 11. 01)
- A TÁRNOKI II. RÁKÓCZI FERENC SPORTISKOLAI ÁLTALÁNOS ISKOLA bemutatkozója
<http://www.tarnok.hu/Iskola/Iskola/iskolankrol/framset.htm> (2019. 11. 01.)
- AZ ÉRDI TANKERÜLETI KÖZPONT INTÉZMÉNYEI
<http://kk.gov.hu/intezmenyeink-erd> (2019. 10. 29.)
- Az országos mérések eredményei
OKTATÁSI HIVATAL, KIR TANÜGYIGAZGATÁSI SZAKPORTÁL
<https://www.kir.hu/okmfit/> (2019. 10. 29.)
- A Google térképszolgáltatása
<https://maps.google.com> (2019. 10. 28.)
- Az entrópia fogalmának értelmezése
http://kemia.ttk.pte.hu/pages/fizkem/FizKem_04Print.pdf (2019. 11. 03.)
- Az idézetek forrása
<https://www.citatum.hu> (2019. 11. 09.)

Mellékletek

1. sz. melléklet – OKM országos átlagától való eltérés táblázatosan

Intézmény neve	Σ Átlag	Rangsor
Vörösmarty Mihály Gimnázium (Érd)	1195,8	1.
Újbudai Gárdonyi Géza Általános Iskola (Bp. XI.)	616	2.
Újbudai Ádám Jenő Általános Iskola (Bp. XI.)	546,2	3.
Újbudai Grosics Gyula Sport Általános Iskola (Bp. XI.)	448,6	4.
Lágymányosi Bárdos Lajos Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola (Bp. XI.)	385,2	5.
Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola	325,2	6.
Újbudai Bocskai István Általános Iskola (Bp. XI.)	318,4	7.
Százhalombattai 1. Számú Általános Iskola	254,8	8.
Martonvásári Beethoven Általános Iskola	190,8	9.
Érdi Bolyai János Általános Iskola	176,6	10.
Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium	122,8	11.
Érdi Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	89,8	12.
Érdligeti Általános Iskola	65	13.
Százhalombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium	45	14.
Órmezei Általános Iskola (Bp. XI.)	32,2	15.
Andreeetti Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola (Sóskút)	-14,4	16.
Érdi Teleki Sámuel Általános Iskola	-103,8	17.
Százhalombattai Körösi Csoma Sándor Sportiskolai Általános Iskola	-133,4	18.
Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános Iskola	-159,8	19.
Érdi Batthyány Sportiskolai Általános Iskola	-204,4	20.

2. sz. melléklet – OKM hozzáadott értékek grafikonon történő ábrázolása



3. sz. melléklet – OKM hozzáadott értékek táblázatosan

Intézmény neve	Hozzáadott érték										Eltérés átlaga	Rangsor		
	2016 → 2018		2015 → 2017		2014 → 2016									
	Matem.	Szövegért.	Matem.	Szövegért.	Matem.	Szövegért.	Matem.	Szövegért.	Matem.	Szövegért.				
Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános Iskola	201	73	145	37	124	9	116	33	133	27	121	34	35,50	2.
Érdi Batthyány Sportiskolai Általános Iskola	91	-37	143	35	183	68	92	9	129	23	120	33	18,00	4.
Érdi Bolyai János Általános Iskola	177	49	101	-7	122	7	81	-2	122	16	94	7	24,00	3.
Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium	147	19	100	-8	52	-63	77	-6	123	17	38	-49	-9,00	13.
Érdi Kőrösi Csoma Sándor Általános Iskola	123	-5	104	-4	136	21	88	5	80	-26	45	-42	-3,33	11.
Érdi Teleki Sámuel Általános Iskola	132	4	86	-22	148	33	145	62	177	71	159	72	36,00	1.
Érdligeti Általános Iskola	90	-38	73	-35	94	-21	65	-18	117	11	68	-19	-16,00	16.
Vörösmarty Mihály Gimnázium (Érd)	74	-54	67	-41	128	13	97	14	105	-1	114	27	-14,00	14.
Andreotti Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola (Sóskút)	77	-51	84	-24	-5	-120	27	-56	117	11	114	27	-53,33	20.
Martonvásári Beethoven Általános Iskola	72	-56	32	-76	124	9	71	-12	135	29	145	58	-6,00	12.
Százhalombattai 1. Számú Általános Iskola	112	-16	69	-39	116	1	71	-12	136	30	76	-11	5,00	7.
Százhalombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium	128	0	79	-29	158	43	129	46	87	-19	60	-27	8,00	6.
Százhalombattai Eötvös L. Magyar-Angol Két Tanítási Ny. Ált. Isk.	131	3	110	2	140	25	83	0	84	-22	107	20	2,00	8.
Százhalombattai Kőrösi Csoma Sándor Sportiskolai Ált. Iskola	138	10	90	-18	141	26	123	40	101	-5	42	-45	10,33	5.
Lágymányosi Bárdos Lajos Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola	128	0	68	-40	63	-52	80	-3	98	-8	69	-18	-20,00	17.
Órmezei Általános Iskola	129	1	101	-7	158	43	58	-25	57	49	-142	-229	-1,67	10.
Újbudai Ádám Jenő Általános Iskola (Bp. XI.)	60	-68	-6	114	111	-4	29	-54	135	29	122	35	-14,33	15.
Újbudai Bocskai István Általános Iskola (Bp. XI.)	131	3	86	-22	156	41	40	-43	-90	-196	-3	-90	-50,67	19.
Újbudai Gárdonyi Géza Általános Iskola (Bp. XI.)	82	-46	34	-74	81	-34	39	-44	83	-23	49	-38	-34,33	18.
Újbudai Grosics Gyula Sport Általános Iskola (Bp. XI.)	127	-1	72	-36	108	-7	64	-19	111	5	139	52	-1,00	9.
Országos átlag	128		108		115		83		106		87			

4. sz. melléklet – SWOT analízis: Intézményi kommunikáció

