

PÁLYÁZAT

AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERE ÁLTAL KIÍRT

**PÉCSI KODÁLY ZOLTÁN
GIMNÁZIUM
INTÉZMÉNYVEZETŐ (MAGASABB VEZETŐ)
BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA**

A PÁLYÁZATOT ÍRTA:

BÉRES ANDRÁSNÉ

Igazgatóhelyettes, Pécsi Kodály Zoltán Gimnázium

PÉCS, 2015. OKTÓBER

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	1
1. Az iskola	3
2. A pályázó szakmai életútja	5
3. Vezetői hitvallás	10
3.1. Az önreflexió fontossága a vezető számára	10
3.2. Az éneflesztés, az érzelmi intelligencia a vezetői szerep megformálásában.....	10
3.3. A kommunikáció és a vezetői stílus	12
4. Helyzetelemzés.....	13
4.1. A Pécsi Kodály Zoltán Gimnázium IPR alapú elemzése	13
4.1.1. Feltételrendszer	13
4.1.1.1. Heterogén oktatásszervezés	13
4.1.1.2. Együttműködés a szülői házzal	14
4.1.1.3. Együttműködés a Gyermekjóléti és családsegítő szolgálattal	14
4.1.1.4. Együttműködés civil szervezetekkel	15
4.1.2. Eszközrendszer	16
4.1.2.1. A tantárgyi képességfejlesztő programok vizsgálata	16
4.1.2.2. Hospitálásra épülő együttműködés	17
4.1.3. Eredményesség	18
4.2. Összegzés	18
4.3. SWOT analízis	18
5. Vezetői program	20
5.1. Együttműködések, partnerségi kapcsolatok kiépítése	20
5.1.1. Kapcsolat a szülői házzal	20
5.1.2. Alumni	21
5.1.3. Kapcsolat felsőoktatási intézménnyel (PTE)	21
5.1.4. Kapcsolat a Pécsi Pedagógiai Oktatási Központtal	22
5.1.5. Kapcsolatunk az Eck Imre Művészeti Iskolával	22
5.2. A tanítást-tanulást segítő eszközrendszer	23
5.2.1. Tantárgyi képességfejlesztő programok	23
5.2.2. Hospitálásra épülő együttműködés	23
5.3. Eredményesség.....	24
5.3.1. Országos kompetenciamérés	24
5.4. Az Iskolai közösségi szolgálat	25

5.5. Nevelés-oktatás	26
5.6. Tanfelügyelet, önértékelés, minősítés	27
5.7. Sportélet.....	27
5.8. Beiskolázás	27
5.9. Tagozatok - tervek – a jövő	28
Felhasznált irodalom	30
Mellékletek:	31
Nyilatkozat	32
Szakmai önéletrajz	
Diploma (történelem-orosz) másolata	
Diploma (német nyelv és irodalom) másolata	
Szakvizsga igazolása (német szakirány)	
Szakvizsga igazolása (közoktatási vezető)	
Szakértői tanúsítvány másolata (PÉM)	
Szakértői tanúsítvány másolata (PSZE)	
Tanúsítvány másolata (mesterpedagógus).....	
Szakértői tanúsítvány másolata (minőségbiztosító)	
Erköletesi bizonyítvány másolata	
Munkáltatói igazolás	
Szakmai gyakorlat idejének igazolása.....	

1. Az iskola

Az intézmény neve: Pécsi Kodály Zoltán Gimnázium.

Az intézmény címe: 7629, Pécs, Dobó István utca 35-37.

Az intézmény típusa: 4-5-6 osztályos gimnázium.

A 2015. év októberi statisztikai adatai alapján 481 tanuló jár az iskolába (368 lány és 113 fiú). 7.-13. évfolyamainkon 18 tanulócsoportban folyik az oktatás. Diákjaink 14%-a (68 fő) rendszeres gyermekvédelmi támogatásban részesül, közülük 20 tanuló hátrányos, 6 pedig halmozottan hátrányos helyzetű. 18 SNI-s és 28 BTM-s gyermeket tanítunk integráltan, együttműködve az iskolánkba kijáró fejlesztőpedagógusokkal.

Gimnáziumunk a város szélén található. Elhelyezkedése, és fiatal kora miatt állandó „harcot” kell vívnia a nagy múlttal rendelkező belvárosi iskolákkal. Az alapítás évében (1975) az akkor már Pécssett - Kodály Zoltán személyes közbenjárásával - elindult ének-zene tagozat került át a Gimnáziumba. Emellett két-két általános tanterv szerint haladó osztály működött évfolyamonként.

Az elismerés, a hírnév megszerzése érdekében az intézmény vezetői mindig törekedtek a megújulásra, speciális képzési kínálat kialakításával is próbálták vonzóvá tenni a Gimnáziumot a középiskolás korosztály számára. Nagy múltú négyosztályos ének-zene tagozatunk 2013 őszétől hatosztályos gimnáziumi képzés keretében működik. 1987-től magyar-olasz két tanítási nyelvű osztályban is tanulhatnak diákjaink, 2001-ben magyar-spanyol két tannyelvű tagozattal bővült a képzési paletta. Létrejött a humán tagozat is (*B* osztályaink tanulóinak két harmada emelt óraszámban tanulja a magyar irodalmat, történelmet), de emellett megmaradt az általános tantervű képzés is. (*A B* osztályosok harmada tanul ebben a rendszerben.)

51 pedagógus dolgozik intézményünkben (11 férfi, 40 nő). Minden tanár egy közös, nagy tanári szobában tartózkodik, ami az együttműködést nagymértékben elősegíti, hiszen minden felmerülő problémát azonnal meg tudunk beszélni egymással. (A tantestületi légkörnek is nagyon jót tesz, hogy nem izolált szakszertárakban tartózkodnak a kollégák.)

Két nyelvtanár főiskolai végzettségű, a többi kolléga egyetemi diplomával rendelkezik. Jelenleg 5 mesterpedagógus dolgozik intézményünkben, 8 fő *Pedagógus II* fokozatban van, 2 tanár gyakornok, a többi kolléga besorolása *Pedagógus I*.

Nyolc munkaközösségben folyik a munka (humán, olasz, spanyol, idegennyelvi, matematika-informatika, természettudományi, testnevelés, osztályfőnöki).

Iskolánk infrastrukturális helyzete megfelelőnek mondható. Nyertes pályázataink segítségével (HEFOP 3.1.3./B, HEFOP 3.1.7) 3 kompetenciás ternet tudtunk berendezni mozgatható padokkal, interaktív táblával, tanulói laptopokkal. Az iskolában összesen 11 osztályban van interaktív tábla. A jövőben a számítógéppark korszerűsítésére és bővítésére kell koncentrálnunk, mert az informatikatanárok a jelenlegi gépekkel óriási plusz energiával tudják csak az elvárt színvonalon felkészíteni a tanulókat az érettségire, a továbbtanulásra.

A mindennapos testnevelés bevezetése nem jelentett nehézséget a Gimnáziumnak, mivel a tornaterem mellett rendelkezünk egy nagy sportcsarnokkal is, amelyben egyszerre két osztály tanulói sportolhatnak.

Pedagógiai programunk hangsúlyos eleme a nevelés. Kinyilvánítottuk, hogy a közösségi, felelős állampolgári, erkölcsi és nemzeti értékek közvetítésére koncentrálnunk. Kitzűzött céljaink, a nevelés-oktatásról vallott nézeteink hűen tükrözik névadónk, Kodály Zoltán elveit. Pedagógiai programunk kiemeli a gyermekek személyiségének teljes körű kibontakoztatását, hangsúlyozza érzelmi intelligenciájuk fejlesztésének fontosságát.

2. A pályázó szakmai életútja

„Csodagyerek voltam, mint minden gyerek, akire odafigyelnek”

(Kodály Zoltán)

Béres Andrásné (Kékesdi Klára) vagyok, 1985-ben érettségiztem a Kodály Zoltán (akkor még Dobó úti) Gimnáziumban. Életemet döntően meghatározta, hogy ebben az intézményben voltam középiskolás. A törődés, az empátia, a diákok felé áradó szeretet, a pedagógiai és szakmai igényesség, amit itt tapasztaltam, elhitette velem is, hogy csodagyerek vagyok. Tanáraink igyekeztek mindegyikünkben kiteljesíteni azt a területet, amelyen tehetségesnek láttak bennünket. S hogy a kodályi elvek szerint folytatták hivatásukat, bizonyítja, hogy a Gimnázium 1987-ben felvehette a nagy zeneszerző, zenetudós és zenepedagógus nevét.

Ének-zene tagozaton érettségiztem, de a JPTE Bölcsészettudományi Karának történelem-országára jelentkeztem. Kitüntetéssel végeztem 1990-ben. Német nyelv és irodalom szakos középiskolai tanári okleveletem 1993-ban vehettem át.

Amikor 1989-ben Veres János igazgató úr utolsó éves egyetemistaként óraadói státuszt ajánlott, örömmel mondtam igent. Csak ebben a gimnáziumban tudtam elképzelni tanári pályámat. Úgy éreztem, itt kell továbbadnom mindazt, amit ettől az iskolától kaptam: a Kodályban szerettem volna megtalálni a csodagyerekeket.

Az évek múltával három gyermeknek lettem az anyukája, így hat év kihagyás után 2002 szeptemberében folytattam pedagógusi munkámat a Gimnáziumban. Izgalommal készültem a visszatérésre, ismerkedtem az új tankönyvekkel, az évek alatt bekövetkezett változásokkal. Ebben nagy segítségemre voltak a német munkaközösség tagjai, akik szakmai anyagokkal láttak el, illetve akiknél még az újrakezdés előtt órákat látogattam, hogy pedagógiai eszköztáramat felfrissítem, új elemekkel gazdagítsam.

Az első néhány tanév folyamatos tanulással telt: az új tankönyvek megismerése, tanmenetkészítés, kiegészítő anyagok felkutatása, a különböző nyelvvizsga-típusok tanulmányozása, a gyermekek megismerése.

2004 tavaszán részt vettem a SuliNova által szervezett közép- és emelt szintű érettségi vizsgáztatói kurzuson, melyet némettanároknak szerveztek. Fontosnak tartottam a tanfolyam

elvégzését, hogy diákjaimat megfelelően fel tudjam készíteni az újonnan bevezetésre kerülő kétszintű érettségire.

2004-ben úgy éreztem, hogy a diplomám megszerzése óta eltelt tizenegy év alatt a tudásom megkopott, módszertani ismereteim frissítésre szorulnak, ezért úgy döntöttem, hogy beiratkozom a Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karának pedagógus szakvizsga szakára német szakirányra. Az itt eltöltött négy szemeszter alatt sok kortárs szerző német nyelvű művét olvastam el, a kurzuson áttekintettük a modern nyelvészeti irányzatokat, és pszicholingvisztikai ismeretekre is szert tettem. Elemeztük a magyar iskolarendszert, megismertem annak hiányosságait, és az azt meghatározó társadalmi-gazdasági hátteret. Módszertanilag fejlődtem legtöbbit a szakvizsga idején. Ugyanis a *Kritikai gondolkodás* c. kurzuson megismerkedtem a sajátélményű tanulással, s ez a modell (RJR), az itt elsajátított technikák alapvetően megváltoztatták szemléletemet, későbbi óráimat. A kooperatív tanulási-tanítási technikák megismerése rádöbentett addigi pedagógiai gyakorlatom megváltoztatásának szükségességére. Felismertem, hogy ez az a módszer, amely a tanulók differenciált oktatására is kiváló lehetőségeket biztosít. Ez a kurzus új utakat nyitott meg számomra. Megteremtette a sokkal sikeresebb, élvezetesebb órák lehetőségét, valamint a tanulói attitűd befolyásolásával a gyerekek képességeinek, személyiségének sokkal eredményesebb fejlesztését.

Szaktanárként, és később (2006-tól) osztályfőnökként is érzékeltem, hogy a gyerekeknek nehézségei vannak, ha otthon kell valamit megtanulniuk. Egyre jobban láttam a problémát: nem tudnak tanulni. Ez a felismerés arra készítetett, hogy segítséget adjak nekik, hogy az otthoni tanulásra fordított idő minél inkább hasznosuljon. Ezért 2007 szeptemberében úgy döntöttem, hogy elvégzek egy tanulásmódszertani kurzust, hogy támogathassam a diákjaimat. Ezután tanórákon, és osztályfőnöki órákon is rendszeresen „gyakoroltuk” a gyerekekkel a tanulást.

Nem voltam megelégedve nyelvvizsgálásaim számával, illetve eredményességével, ezért 2008-ban úgy döntöttem, hogy részt veszek egy TELC tanfolyamvezető-és vizsgáztatói felkészítésen, hogy „belülről” is lássam az idegennyelvi vizsgák értékelési rendszerét. Ez a kurzus sokat segített abban, hogy még sikeresebben készítsék fel gyerekeket a különböző nyelvvizsgákra.

Ahhoz, hogy magabiztosan lépjek be nap mint nap a tanterembe, szükségem van a rendszeres szakmai fejlődésre, feltöltődésre. Ezért nyaranta részt veszek a Goethe-Intézet kurzusain. (2008 - Aktuelles Deutsch /Pécs/; 2009 - Musikszene in Deutschland - Musik im Deutschunterricht

/Baja/; 2011 – Jugendszene /Berlin/; 2012 - Projekttag in der Schule /Pécs/; 2014 - Berliner Jugend /Pécs/)

Másik szaktárgyam a történelem, ezért 2010-ben részt vettem a TÁMOP 3.2.9-es *Audiovizuális emlékgyűjtés* című projektben, melynek keretében a kompetencia alapú, problémaorientált történelemoktatás elméletével és gyakorlatával ismerkedtem meg, valamint elsajátítottam az oral history módszerének alkalmazását a történelem tanításában. A pályázat során 13 életútinterjút forgattam diákriporterrel és diákoperatőrrel. Nemcsak szakmailag, emberileg is sokat profitáltam a gyerekekkel való közös munkából. Összekovácsolódtunk. Különlegesen mély, őszinte kapcsolat alakult ki az egy éves munka során közöttünk.

Az elkészült filmeket kiválóan lehet használni nemcsak történelemórán, de osztályfőnöki órákon is. Nagyszerűen alkalmazhatóak a gyerekek érzékenyítésére, a különböző történelmi tragédiák személyes sorsokon keresztül történő bemutatására.

Szakmai fejlődésemmel együtt folyamatosan változott az iskolán, tantestületen belüli helyem, szerepem, feladatom. 2006-ban osztályfőnöki megbízást kaptam. Ez nagy megtiszteltetést jelentett, de óriási kihívást is. *Alkalmas vagyok a feladatra? Jó osztályfőnök leszek?* - ezek a gondolatok kavargtak bennem. Elhatároztam, hogy felkészülök a „szerepre”. A pedagógus szakvizsgán megismert Thomas Gordon *TET A tanári hatékonyság növelése* c. könyvet kezdtem el olvasni, valamint tapasztalt osztályfőnök kollégáktól kértem segítséget.

Az osztályfőnökséget nagy kedvvel végeztem, igyekeztem minél jobban megismerni a gyerekeket, ezért több iskolán kívüli programot szerveztem nekik (pécsi múzeumlátogatás, osztálykirándulások, a kolostor megtekintése Grábócon, auschwitzi zarándoklat, budapesti színházlátogatás drámafoglalkozással).

Nagyon fontos volt számomra a szülői támogatás, mert azt vallom, hogy velük együtt lehet csak igazán sikeres a tanári munka. Akkor, ha minél szorosabb, minőségi kapcsolatot épít ki az iskola, a pedagógus a szülői házzal.

Osztályfőnökként mentora voltam két tanulónak. Az *Útravaló* programban vettünk részt. Egyéni fejlesztési terveket dolgoztam ki számukra, melyek kijelölték a közös munka tartalmát és kereteit. Szerettem az együtt-tanulást, jó volt látnom a fejlődésüket. (Tanulásmódszertant, németet, történelmet tanultunk, de fejlesztettem a gyerekek kommunikációs készségét, szövegértési kompetenciáit is. Törekedtem a diákok képességeinek, személyiségeinek minél sokrétűbb kibontakoztatására.)

2010-ben osztályfőnöki munkám elismeréseként Gaál Tibor igazgató úr felkért az osztályfőnöki munkaközösség vezetésére. A feladatnak nagyon örültem, mert ekkor már jól ismertem ezt a típusú pedagógiai munkát, és láttam az iskola működésének azon területeit, amelyeken változtatnunk kellene. Az ifjúságvédelemért felelős kolléganővel megreformáltuk a fegyelmi tárgyalások rendszerét. Azóta nagyobb hangsúlyt fektetünk a mediációra, és csak a legszükségesebb esetben fordulunk a fegyelmi tárgyalás eszközához. Pedagógiailag sokkal hasznosabbnak tartom a mediációt, amiből a gyerekek sokat profitálhatnak: megismerhetik a konfliktuskezelés különféle módjait, jobban felmérhetik a jövőben tetteik, cselekedeteik következményét.

2012 decemberében egy második igazgatóhelyettes kinevezésére kaptunk lehetőséget a fenntartótól. A feladatra engem kért fel az igazgató úr. 2013. február 1-je óta vezető helyettesként dolgozom az intézményben. Azóta a nevelési igazgatóhelyettesi feladatokat látom el, de a középszintű és – a 2013/14-es tanév óta - az emelt szintű érettségi vizsgák megszervezése, lebonyolítása is az én feladatom. Hozzám tartozik még a továbbtanulással kapcsolatos felvilágosító tevékenység, a szülői szervezettel való kapcsolattartás. Az iskolai közösségi szolgálat bevezetése, eljárásrendjének kidolgozása szintén az én vezetésemmel történt. Megalakulása óta én vagyok az *Intézményi Tanács* elnöke, valamint a *Belső értékelési csoport* vezetője.

Az új megbízásnak nagyon örültem, új feladatot, kihívást jelentett számomra. Az azóta eltelt csaknem három év alatt rengeteget tanultam, sokkal mélyebben megismertem az iskola működését. Most már élesebben látom a hiányosságokat, felismerem a fejlesztendő területeket.

Azért, hogy magabiztosabban dolgozhassak új munkakörömben, hogy minél többet tehessek az iskoláért, annak fejlődéséért, 2013 őszén beiratkoztam a Pécsi Tudományegyetemre közoktatási vezető pedagógus szakvizsga szakra. Az ott tanultak nagy segítségemre vannak, hogy a gyakorlatban észlelt problémákra szakszerű válaszokat, adekvát megoldási módokat találjak. Emellett a kurzuson a más iskolákból érkező kollégákkal folytatott beszélgetések, tapasztalatcserek, az ő jó gyakorlataik megismerése szintén sok területen bővítette vezetői ismereteimet.

A pedagógusok előmeneteli rendszerének bevezetésével új lehetőségek nyíltak meg előttünk, amelyek egyúttal új kihívások elé is állítottak bennünket. Elkészítettem a portfóliót, részt vettem a PÉM és a PSZE szakértői képzéseken, a sikeres próbaminősítés eredményeként

mesterpedagógusi fokozatba kerültem. 2015. áprilisától pedagógus értékelési és minősítési szakértőként dolgozom.

A minősítói munka, a pedagógustársakkal való beszélgetések során azt tapasztaltam, hogy sok kolléga bizalmatlan az oktatás területén folyó változásokkal szemben, tart a tanfelügyelettől, fél a minősítéstől. Úgy gondoltam, a minőségbiztosítás garanciát jelenthet majd számukra, segíthet eloszlatni kételyeiket. Ezért jelentkeztem auditor szakértőnek. Azt remélem, jövőbeni minőségbiztosítói tevékenységemmel hozzájárulhatok a kollégák bizalmának kiépítéséhez.

A vezető helyettesi beosztásban eltöltött csaknem három év alatt tudatosan fejlesztettem, képeztem magam. Igyekeztem az igazgató úrtól és kolléganőmtől (akinek már tizennyolc éves igazgatóhelyettesi gyakorlata van) minél többet tanulni. A közoktatási vezető szakvizsga elméleti tudással erősítette meg gyakorlatban megszerzett ismereteimet, magabiztosságot adva új feladataim ellátásához. Úgy érzem, alkalmas vagyok már az igazgató úr nyugdíjba vonulásával megüresedő állás betöltésére. Kötődésem az alma materhez, szakmai és vezetői elkötelezettségem, a Gimnázium és a nevelőtestület menedzselése iránti vágyam arra készítetnek, hogy megpályázzam iskolám vezetői posztját.

3. Vezetői hitvallás

„Mert mit használ az embernek, ha az egész világot megnyeri, lelkében pedig kárt vall?”

(Máté 16., 26.)

3.1. Az önreflexió fontossága a vezető számára

Az alfejezet címében az önismeret helyett az önreflexió szó szerepel. E terminus használatával azt kívánom hangsúlyozni, hogy az önismeret nem azt jelenti, hogy megtudjuk, milyenek is vagyunk, hanem, „hogyan milyen élethelyzetben és kivel kapcsolatban. Az ember ugyanis a különböző helyzetekben és emberi relációkban más és más.” (Bagdy,2012: 99) Bagdy Emőke szerint az igazi kérdés valójában nem is az, hogy milyenek vagyunk, hanem hogy miként váltunk ilyenekké, s milyen fejlődési lehetőség áll még előttünk, mit kell megtanulnunk, megoldanunk. (Bagdy,2012:129-130) Ha tudjuk, hogy milyen folyamatok, erők működnek bennünk, az segít megvédeni magunkat – elsősorban önmagunktól. Ez a tudatosítás (Bagdy,2012:153) óriási erőforrás. Hiszen, ha tudjuk, hogy mik az erősségeink, gyengeségeink, akkor azt is tudjuk, hogy mitől kell megvédenünk magunkat.

A vezető az önmagáról megszerzett ismeretek elsajátításának igényét (saját példáján keresztül), módját a nevelőtestületet „összerázó” alkalmakkor, csapatépítő tréningek keretében átadhatja a kollégáknak. Mindez igen nagy tudatosságot és felkészültséget igényel a vezető részéről. Meg kell nyernie először azokat a kollégáit, akik számára ugyanilyen fontos az önreflexió, és a munkatársak megismerése. Ha az ő segítségükkel terjedni kezd az új szemlélet, úgy gondolom, minőségi változás fog bekövetkezni a munkahelyi kapcsolatokban, ami azután a tanár-diák viszonyban is meg kell, hogy mutatkozzék.

3.2. Az éné fejlesztés, az érzelmi intelligencia a vezetői szerep megformálásában

Pontosan melyek azok a kompetenciáink, amelyeket fejlesztenünk kell, hogy társas kapcsolataink minősége javuljon, és hogy jó vezetővé válhassunk?

A fenti kérdésekre Goleman adja meg a választ *Érzelmi intelligencia a munkahelyen* c. művében. (Goleman,2002) A szerző felvázolja az érzelmi kompetencia szerkezetét (Goleman,2002:58-61). Az általa kidolgozott modell útmutatóként, iránytűként szolgálhat azon képességeink (ki)fejlesztésében, melyek ahhoz kellenek, hogy kiváló vezetők legyünk.

Goleman művében több száz tanulmányra hivatkozik, melyek azt igazolják, hogy ezt a kiválóságot sokkal inkább meghatározzák az érzelmi kompetenciák, mint a kognitív képességek.

A golemeni modell (Goleman,2002:58-61) két fő kompetenciaterületet határoz meg: személyes, és szociális kompetenciát. Az első terület bemutatásakor a szerző kiemeli az *éntudatosság* (a jó vezető tudatában van érzelmeinek, és azok hatásának, pontos önértékeléssel rendelkezik, értékei és képességei biztos tudata jellemzi), az *ön szabályozás* (a jó vezető képes érzelmei kordában tartására, őszinteség és igazmondás jellemzi, felelősséget vállal saját teljesítményéért, vezetői stílusát képes a szervezet változó kultúrájához igazítani, nyitott az új ötletekkel szemben) és a *motiváció* meglétének fontosságát a vezetőknél. (A motiváció Golemannál egyfajta teljesítménymotivációt, igazodást a csoport céljaihoz, kezdeményezőkézséget, és a kitűzött célok elérésére irányuló kitartást jelent.)

A második kompetenciaterület (szociális kompetencia) két fő elemet tartalmaz: *empátia*, valamint *társas készségek*. A kiváló vezető érzékenységének segítségével képes mások érzéseinek, szükségleteinek, félelmeinek felismerésére, segíti a tőle különböző emberek kibontakozását, észleli az általa irányított csoport érzelmi feszültségeit és erőviszonyait, értékeli a sokszínűséget a szervezetben. A jó vezető rendelkezik olyan készségekkel, melyek lehetővé teszik számára, hogy másokból az általa kívánt reakciót váltsák ki. A kiváló főnök pártatlan érdeklődést mutat a csoporttagok véleménye iránt (jó a kommunikációs készsége), tárgyalási képessége révén kiválóan ért az ellentétek feloldásához (jártas a konfliktuskezelésben), képes inspirálni kollégáit, megfelelő kapcsolatrendszert épít ki a dolgozókkal (beszélget velük, meg akarja ismerni őket), képes csapatban dolgozni.

Goleman fent említett művében hangsúlyozza (Goleman,2002:45), - és a gyakorlatból vett példákkal igazolja -, hogy a csapatvezetéshez nem elegendő az intellektuális és szakmai kiválóság, hanem a már említett érzelmi intelligenciára épülő készségek azok, amelyek fontosak a kiemelkedő teljesítmény szempontjából. „A vezetés művészete abban áll, hogyan viszi valaki végbe a változásokat, nem pedig magában a változásban. A tehetséges vezető ráhangolódik azokra a finom érzelmi áramlatokra, melyek a csoportot átjárják, s fel tudja mérni, hogy saját cselekvéseinek milyen hatása lesz ezekre a rezdülésekre. [...] A vezető ebben az értelemben tükör, mely a csoport tulajdon élményeinek képét veri vissza.” (Goleman,2002:270)

Vezetői hitvallásom a fentiekben kifejtett golemeni elvekre épül, ezek szem előtt tartásával szeretném irányítani az intézményt.

3.3. A kommunikáció és a vezetői stílus

A társas kompetenciák egyik legfontosabb eleme a kommunikáció. Mégis sok szervezetben nem működik megfelelően az egymásnak küldött üzenetek áramlása, különböző okok miatt megbénul a kommunikáció.

A szervezeten belüli megfelelő kommunikáció, együttműködő irányítás egy demokratikus vezetői stílust tételez fel, a hatalom megosztását jelenti egy szervezeten belül. A kiváló vezető arra törekszik, hogy a csoporttagok számára biztosítsa a szervezetben a döntések kialakításában az egyenlő részvételt. Ha ugyanis a kollégák részt vesznek a döntéshozatalban, vagyis egyéni felelősséget vállalnak, motiváltak lesznek a közösen felállított feladat - és normarendszer végrehajtásában, betartásában. A jó vezető szem előtt tartja tehát azt a gordoni elvet, mely szerint: „Ne élj hatalmaddal, s nagyobb befolyást nyersz!” (Gordon, 1995: 128) Ha ugyanis a csapattagok egyéni felelősségvállalása nő, erősödik a csoporthoz tartozás érzése, ami a kollégákat nagyobb teljesítményre ösztönzi, szabadon szárnyalhat alkotó kreativitásuk.

Látható tehát, hogy milyen nagy a vezető felelőssége nemcsak saját személyiségének megismerésében, de vezetői elveinek tudatos meghatározásában is a csoport működése, eredményessége, és a csapattagok személyiségére gyakorolt hatás szempontjából.

4. Helyzetelemzés

4.1 A Pécsi Kodály Zoltán Gimnázium IPR alapú elemzése¹

Iskolánknak a társadalmi integrációs felkészítés pedagógiai rendszere (IPR) alapján történő vizsgálatát két tényező indokolja. Egyrészt tanulóink szociális, (családi) háttere, másrészt pedig az IPR vizsgálati szempontrendszerében rejlő lehetőségek. (Arató-Varga,2012) Az IPR alapelvei ugyanis olyan objektív vizsgálat elvégzését teszik lehetővé, melynek segítségével könnyen felfedhetők azok a területek, amelyek nem megfelelően működnek az intézményben. Egy Arató Ferenc és Varga Aranka (Arató-Varga,2012) iránymutatásai alapján elvégzett intézményelemzés során a vezető szembesülhet az általa vezetett intézmény helyzetével, feltárhatja annak gyenge pontjait, és meghatározhatja a konkrét fejlesztendő területeket.

4.1.1. Feltételrendszer

4.1.1.1. Heterogén oktatásszervezés

A gimnáziumban a matematikát, informatikát tanítjuk csoportbontásban, a két tanítási nyelvű osztályokban (olasz, spanyol) a nyelvi órákon, ill. a szaktárgyat célnyelven tanított tárgyak esetében tanulnak a gyerekek csoportbontásban. Valamennyi csoport kialakítása névsor szerint történik, tehát semmiféle tanári szelekció nem érvényesül. Egyedül a már általános iskolában tanult idegen nyelvek (angol, német) esetében alakítunk ki a meglévő tudásnak megfelelő (évfolyamok szerint) szintezett nyelvi csoportokat. Ezeknél a tárgyaknál ugyanis olyan nagymértékű különbséget mutattak a szintfelmérések, hogy az eredményesebb tanítás-tanulás érdekében a szaktanárok szintek szerinti besorolást javasoltak. (Angol nyelvből olykor három - négy különböző tudásszintű csoport kialakítását szervezzük meg.) Ugyanakkor a csoportok átjárhatósága a teljes tanulmányi idő alatt biztosított a diákok számára.

Tanulóink 14%-a (481 tanulónk közül 68) rendszeres gyermekvédelmi támogatásban részesül, közülük 20 hátrányos, 6 pedig halmozottan hátrányos helyzetű. Érzékeljük a nehéz szociális helyzetben lévő családok problémáját intézményünkbe járó gyermekeik révén, így az érdeklődőknek - a felzárkózás, a sikeresebb továbbtanulás érdekében – az emelt szintű tanórákon felül nyelvvizsga, - ill. érettségi előkészítő foglalkozásokat is szervezünk. Ezen kívül

¹Az IPR-es elemzés nem teljes körű, mindhárom alapterületről csupán az általam - jelen munka elkészítéséhez - relevánsnak ítélt elemeket vizsgálja.

valamennyi tárgyból (minden évfolyamon) felzárkóztatást, korrepetálást hirdetünk, melyek megszervezését és lebonyolítását a szaktárgyi munkaközösségek végzik. Ezeknek a foglalkozásoknak a segítségével is igyekszünk hátránnyal érkező tanítványainkat támogatni, a lemorzsolódást csökkenteni, a korai iskolaelhagyást megakadályozni.

A 2013/2014-es tanév második félévétől tanulószobai felügyeletet is szerveztünk azoknak a diákjainknak, akiknek otthon valami miatt nem adatik meg a nyugodt tanulás feltétele, vagy ők maguk másként nem hajlandók leülni tanulni.

A fenti IPR elem vizsgálatakor kijelenthetjük, hogy intézményünket teljes mértékben a szegregációmentesség jellemzi. Nálunk sem az osztályok között, sem – csoportbontás esetén – a csoporton belül nem érvényesül a szelekció. Úgy értékelem, hogy intézményünk a fent említett IPR elem tekintetében jogszerűen, hatékonyan, eredményesen és méltányosan működik. (Lannert,2004), (Arató-Varga,2012:153-155)

4.1.1.2 Együttműködés a szülői házzal

A szülőkkel történő kapcsolattartási formák intézményünkben jogszerűen működnek. Azonban, ha tovább vizsgálódunk, a hatékonyság hagy némi kívánni valót maga után. A szülői értekezleteken, fogadóórákon és szülői fórumokon kívül ugyanis másként nem próbáljuk meg megszólítani tanulóink szüleit. A vidéki, nehéz körülmények között élő szülők bevonása a különböző programokba persze nem olyan egyszerű, hiszen a Pécsre való utazás költségeit nem biztos, hogy elő tudják teremteni. Őket eddig telefonon keresztül próbáltuk meg elérni, sajnos, többnyire már akkor, ha a gyermekkel kapcsolatban valamilyen probléma merült fel.

A méltányosság tekintetében azonban nem olyan rossz a helyzet, mert az osztályfőnök (de ha úgy ítéljük meg, hogy szükség van rá, akkor az iskola vezetősége is) egyénileg megkeresi az egyes szülőkkel történő párbeszéd megfelelő módját. Az osztályfőnökök rendszeres kapcsolatban állnak a kollégisták nevelőivel, valamint a BTM-es gyerekek fejlesztőpedagógusaival, akik rendszeresen informálják a gyerekek haladásáról a szaktanárokat is. Tanáraink sokszor a gyógypedagógus útmutatása szerint adnak feladatokat a tanulási nehézséggel küzdő diákoknak, tanórai keretek közt differenciált formában végzik a tanulók fejlesztését.

4.1.1.3. Együttműködés a Gyermekjóléti és családsegítő szolgálattal

A 2012/2013-as tanévig kiválóan működött együtt iskolánk és a Gyermekjóléti és családsegítő szolgálat. Ez az együttműködés nem formális, adminisztratív jellegű volt, ugyanis

ifjúságvédelmi-felelősünk személyes szakmai kapcsolatban állt az itt dolgozó szakemberekkel. Rendszeresen részt vett továbbképzéseken, konferenciákon, a gyermekvédelemmel kapcsolatos fórumokon. Ez a kapcsolat tehát túlmutatott – szerencsére – a jogszerűsége. Hatékony volt, eredményes és méltányos. Az ifjúságvédelmi felelős bevonta a munkába az osztályfőnököket – de ha úgy ítélte meg, hogy szükséges -, valamennyi érintett szaktanárt is. Az ő távozásával a már kiépült személyes kapcsolatait újra kellett építenünk, egy új, minőségi partneri együttműködést lehetővé tévő viszonyt kellett létrehozni a Szolgálattal.

Megfelelő végzettséggel rendelkező szakemberünk jelenleg nincs ehhez a munkához, könyvtáros kolléganőnk végzi az ifjúságvédelmi teendőket. Ő jelenleg egy mentálhigiénés szakvizsga keretében próbálja az elméleti háttértudást megszerezni, hogy azt a gyakorlatban majd mentálhigiénés foglalkozások során is kamatoztatni tudja. Folyamatosan építjük, fejlesztjük a személyes kapcsolatot a Szolgálat munkatársaival, igyekszünk hatékonyan együttműködni velük a gyermekek érdekében.

Az iskolánkban bekövetkezett személyi változás miatt kezdetben nem volt olyan hatékony és eredményes a munka ezen a területen, mint három évvel ezelőtt, de az ifjúságvédelemmel megbízott kolléganő lelkesedése, elhivatottsága, a munkába bevont tanárok eddigi tapasztalatai, hamar túllendítettek minket a nehézségeken. Értjük, látjuk, mindennapi munkánkban érezzük a Gyermekjóléti és családsegítő szolgálattal való kiváló partneri viszony kiépítésének fontosságát.

4.1.1.4. Együttműködés civil szervezetekkel

Iskolánknak az *Iskolai közösségi szolgálat* bevezetésével az eddig meglévő partnerkapcsolati rendszere nagymértékben bővült, de meglévő kapcsolataink is intenzívebbé váltak. Régi partnereink mellett új szervezetekkel vettük fel a kapcsolatot. A kapcsolatrendszer bővülése mellett folyamatos lett az együttműködés, és a közös munka minősége is megváltozott.

A 2012/2013-as tanévtől kezdve az *Iskolai közösségi szolgálat* keretében valamennyi új tanulónkat megismertetjük a különböző civil szervezetekben folyó munkával, ki-ki érdeklődésének, érzékenységének megfelelő területeken vállalhat munkát. 2016-tól az ötven közösségi óra teljesítése ugyan feltétele az érettségi bizonyítvány megszerzésének, mi azonban e feladat elvégzésének egy másik aspektusát hangsúlyozzuk. Azt, amely építi, fejleszti a gyermeki személyiséget: az elköteleződést, az elesettek támogatását, a mások iránti szolidaritást, a közös tevékenység örömeit. Két és fél éves tapasztalatunk van a szolgálattal kapcsolatban, és már nagyon sok pozitív visszajelzést kaptunk a tanároktól, tanulóinktól, a

szülőktől, de partnereinktől is. A legtöbb gyermekben „megmozdul” valami, kibontakozik egyfajta szolidaritás a szegény sorban élőkkel, hajléktalanokkal, idősekkel, fogyatékkal élőkkel szemben. Több tanulónk teljesítette már a kötelező ötven órás szolgálatot, mégis újra és újra jelentkezik szabadidejében különféle munkákra.

Úgy vélem, hogy iskolánk és a civil partnerek közötti kapcsolat jogszerű, hatékony, eredményes és méltányos is.

4.1.2. Eszközrendszer

4.1.2.1. A tantárgyi képességfejlesztő programok vizsgálata

2004-ben lehetőségünk nyílt bekapcsolódni a HEFOP 3.1.2 *A kompetencia-alapú oktatás, nevelés és képzés bevezetése és elterjesztése* című Európa Uniós pályázatba, melynek legfőbb célja és feladata a SuliNova Kht. által kifejlesztett kompetenciaalapú programcsomagok tesztelése volt. Ezt örömmel és bizakodással tettük, hiszen szeretnénk volna elérni, hogy tanulóink alkalmazásképes tudása nőjön, és ezáltal jobban teljesítsenek a hazai és nemzetközi méréseken. 2005 áprilisában született meg a döntés: a Dél-dunántúli Régióban a két nyertes közé került az a szekszárdi konzorcium, amelynek egyedüli pécsi gimnáziumként mi is tagja lettünk.

Iskolánknak az alábbi kompetenciaterületeken kellett a programcsomagok anyagait megvalósítani és értékelni:

- Szövegértés és szövegalkotási kompetencia
- Matematikai – logikai kompetencia
- Életpálya-építési kompetencia
- Idegen nyelvi kompetencia
- IKT (információs és kommunikációs technológiák) kompetencia

Az osztályokban tanított kompetenciaterületek:

Osztály	Szövegértés	Matematika	Életpálya	Angol	IKT
A	X		X		
B					
C	X	X	X		X
D				X	

Az eredeti pályázat tesztidőszaka a 2006/2007-es tanév végén lejárt, de az iskolai munka folytatódott. A kompetencia alapú oktatás módszereit, a kooperatív technikákat, a projektmódszert, a segédeszközöket folyamatosan beépítettük a napi tanítási gyakorlatba.

A 2008-ban kiírt TÁMOP 3.2.2. „Területi együttműködések, társulások, hálózati tanulás” pályázat keretén belül iskolánk, mint potenciális referenciainstítmény működött együtt a Kontaktus projektirodával. A jövőben referenciainstítménnyé válhat gimnáziumunk.

Iskolánk pályázott a HEFOP 3.1.3/B „A kompetencia alapú oktatási programok eszközi elemeinek beszerzése” uniós pályázaton. A pályázat keretén belül kialakítottunk két kompetenciás tantermet: a mozgatható padok lehetővé teszik a csoportalakítást; projektor, tanári és tanulói laptopok segítik a tananyag feldolgozását.

A vizsgált IPR elem jogszerű instítményünkben, de nem működik hatékonyan, mivel néhány kolléga alkalmazza csak napi rendszerességgel. Eredményes, mivel a projektbe bevont osztályok esetében kimutatható a tanulói teljesítmény javulása. Azonban nem méltányos, mert nem minden gyerek jut hozzá az adott eszközökhöz.

4.1.2.2. Hospitálásra épülő együttműködés

Ennek az IPR elemnek a tekintetében van iskolánkban a legtöbb tennivaló. Ugyanis instítményünkben a hospitálások teljesen rendszertelenek, ezeknek nincsen kidolgozott eljárásrendje, és mivel nem célzottak, kimutatható eredményeket sem hozhatnak.

Az utóbbi két évben megfigyelhető a munkaközösségekben folyó munka felélénkülése (ezt a beiskolázási gondok, a bejövő tanulók eltérő teljesítménye „kényszerítette” ki), több munkaközösség majdnem minden héten ülésezik, de – sajnos – ezeket a tanácskozásokat, a műhelymunkát nem követi a munkaközösségen belüli óralátogatás. Így a közös megbeszéléseken elhangzó ismeretek nem vonják maguk után automatikusan a tanárok módszertani repertoárjának bővülését, az elméleti tudás nem válik minden esetben a gyakorlat részévé.

Iskolánk tanárai nem hospitálnak más instítményekben, ez a tevékenység nincs jelen nálunk. (Csupán a továbbképzéseken nyílik módja a kollégáknak a más instítményben dolgozó tanárokkal folytatott tapasztalatcserére.)

A vizsgált IPR elemről megállapítható, hogy instítményünkben ugyan jogszerűen működik, de nem hatékony, nem eredményes és nem is méltányos. Tehát sürgős beavatkozásra van szükség

ezen a területen, ki kell dolgozni a hospitálások eljárásrendjét, meghatározni a célokat, a megfigyelési szempontokat, és az eredmények mérésének módját is.

4.1.3. Eredményesség

Az országos kompetenciamérés eredményeit, és saját statisztikai adatainkat vizsgálva kijelenthető, hogy intézményünk képes a különböző háttérrel és különböző területeken eltérő fejlettséggel rendelkező gyerekek fogadására és együttnevelésére. Minden évben feldolgozzuk a hozzánk érkező diákok tanulmányi eredményeit, megnézzük az osztályzatok alakulását valamennyi tanév végén, valamint összehasonlítjuk azokat a tanulók érettségien nyújtott teljesítményével (külön tantárgyi bontásban). Ezeknek a statisztikai adatoknak az alapján valós képet kaphatunk a hozzáadott pedagógia értékről. A vizsgált adatokból látható, hogy az érettségi átlagok soha nem rosszabbak, mint az utolsó év átlaga, a legtöbb esetben jobb teljesítményt nyújtanak a végzős diákok.)

Az országos kompetenciamérések eredménye arról tanúskodik, hogy intézményünk tanulói a tavalyi tanévben valamennyivel rosszabbul teljesítettek, mint azt megelőzően. Az adatok ismeretében elkészült egy intézkedési terv, mely részletes elemzésen alapul, és pontosan meghatározza teendőinket.

4.2 Összegzés

A Pécsi Kodály Zoltán Gimnázium IPR alapú vizsgálata során kiderült, hogy egyetlen vizsgált elem tekintetében sem teljesül az intézményben a modellszerű működés. (Ha a jogszerűség, hatékonyság, eredményesség, méltányosság szempontja a vizsgált elemeknél maradéktalanul teljesül is, a teljesülés nem rendszerszintű, és adaptációra nem alkalmas). (Arató-Varga,2012:96-97) Néhány területen (heterogén osztályok kialakítása, a Gyermekjóléti és családsegítő szolgálattal történő együttműködésben, a civil szervezetekkel való kapcsolatok terén) már haladó az iskola működése (vagyis a jogszerűség, hatékonyság, eredményesség, méltányosság szempontja a vizsgált elemeknél maradéktalanul érvényesül). (Arató-Varga,2012:96-97) Ugyanakkor nagy hiányosságok mutatkoznak a szülői házzal történő kapcsolatokban, a tantárgyi képességfejlesztő programok, valamint a tanári együttműködés területén. Ezekben a színtereken csupán induló az intézmény helyzete (vagyis a hatékonyság, eredményesség, méltányosság szempontjainak valamelyike nem teljesül). (Arató-Varga,2012:96-97)

4.3. SWOT analízis

<p style="text-align: center;">Erősségek</p> <ul style="list-style-type: none"> • magas szintű pedagógiai-szakmai és szaktárgyi tudással rendelkező kollégák • kiváló munkahelyi klíma • összetartó közösség, kollegialitás • erősödő PR-tevékenység (Facebook, megújult weblap, PR-csapat megalakulása) • megújulni képes kollektíva • kiváló nyelvtanítás • kiemelkedő művészeti tevékenység • jól működő kapcsolatok civil közösségekkel, a Szolgálattal • elköteleződés a gyermekek érzelmi intelligenciájának fejlesztése iránt • az SNI-s, BTM-es tanulók integrált nevelésében szerzett gyakorlat • a nehéz családi, és szociális helyzetben lévő tanulók mentorálásában szerzett jártasság 	<p style="text-align: center;">Gyengeségek</p> <ul style="list-style-type: none"> • a vertikális hospitálások elégtelenek • a pedagógusok tanórai munkájának ellenőrzése nem szisztematikus • a két két tanítási nyelvű tagozat közös megbeszéléseinek hiánya • nincs állandó cserekapcsolatunk • a szülői kapcsolatok elmaradtak • a volt diákokkal nincsenek élő kapcsolataink • sportkörök (kivéve röplabda) nem működnek • az intézményi dokumentumok elavultak, hiányosak • alapítványaink bevételei szegényesek • kevés pályázatot írunk • a humán tagozatos tanulók kevés regionális, országos versenyen vesznek részt • a tanulásmódszertani képzés elégtelen • számítógépparkunk elavult, kevés a használható gép • kevés a jó gyakorlatunk
<p style="text-align: center;">Lehetőségek</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiváló lehetőségek a sportoláshoz (tornaterem, sportcsarnok, sportpálya) • aulánk – a közösségi élet színtere, kiváló rendezvényhelyszín • zongorával felszerelt termek • az iskola a város bármely részéről jól megközelíthető, (a távolsági buszmegállók is az intézmény közelében vannak) 	<p style="text-align: center;">Veszélyek</p> <ul style="list-style-type: none"> • a gyermekszám csökkenése • iskolánk külvárosi léte • a nehéz szociális körülmények között élő, hátrányos helyzetű tanulók lemorzsolódása

5. Vezetői program

Megőrizve-megtartva változtatni

Az IPR-es elemzés és a SWOT analízis alapján feltárt hiányosságokat a jövőben orvosolnunk kell, erősségeinket lehetőségeink kiaknázásával tovább kell fejlesztenünk és ki kell bővítenünk, valamint a veszélyek pontos ismeretében meg kell határozni a konkrét teendőket. Ugyanakkor fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a változtatásokat úgy kell véghezvinni, hogy azok nyomán ne sérüljenek azok a területek, amelyek kiemelkedően működnek intézményünkben. Az új vezetőnek óvnia kell a kiváló munkahelyi légkört, ügyelnie kell arra, hogy ebben a mindig megújulni képes kollektívában az összetartozás érzése megmaradjon.

5.1. Együttműködések, partnerségi kapcsolatok kiépítése

5.1.1. Kapcsolat a szülői házzal

A *Helyzetelemzés*ben láthattuk, hogy a szülőkkel kialakított kapcsolataink erősítést igényelnek. Éppen ezért az idei tanévben felvettem a kapcsolatot a szülők képviselőivel, egy általam kidolgozott moderációs értekezleten (Nisse-Iden,1999) új alapokra helyeztük az iskola és a szülői ház kapcsolatát. Ez a valódi megismerkedést célzó összejövétel, majd az ezt követő rendszeres találkozások, megbeszélések kezdetét jelenthetik egy tartalmas kapcsolatnak. A szülők közösségével nem csupán az iskola vezetésének kell kiépíteni a jó kapcsolatot. Fontosnak tartom más kollégák bevonását is a munkába, akik szívesen dolgoznának együtt a szülőkkel. Ha sikerül „megnyernünk” a szülők közösségének tagjait, rajtuk keresztül a többiekhez is közelebb juthatunk. Ehhez azonban nagyon tudatosan meghatározott stratégia szerint kell haladnunk, melynek kialakításához létre kell hozni azt a tanári teamet, mely vállalja az ezzel kapcsolatos teendők kidolgozását és megvalósítását. A jövőbeni cél, hogy felélénküljön a munka a szülői szervezetben, hogy a szülők kezdeményezőbbek legyenek, hogy tegyenek javaslatot közös munkánk eredményességének javítására.

Javaslatomra a tavalyi tanévtől minden induló osztályunkban teadélután tartunk, melyen részt vesznek a diákok, szüleik és tanáraik is. A jövőben ezeket az alkalmakat hagyománnyá kell tennünk az iskolában. Főleg a hat osztályos képzésben részt vevő tanulóink szüleivel kell gyakrabban találkozunk, életkoruk miatt kisgimnazistáink esetében különösen fontos az intenzívebb tanár-szülő kapcsolat.

A Gimnázium 40 éves jubileumi ünnepségének megszervezésére tanári teamet alakítottunk, de a szervezésbe, a programok lebonyolításába be kívánjuk vonni a szülőket is. A *Szülők közösségét* tájékoztattam a részletekről, s képviselőik továbbadták a szülőtársaknak a kapott információt. Úgy látom, hogy az SZMK tagok hatékony propagandát fejtettek ki, mert az osztályfőnököknél sorra jelentkeznek a szülők egy-egy új javaslattal, vagy felajánlással. Azt gondolom, ez a számunkra oly fontos esemény mérföldköve lehet az iskola és a szülői ház közti kapcsolat felélesztésének.

5.1.2. Alumni

Vezető helyettesként gondolkodtam el azon, hogy volt diákjainkhoz fűződő kapcsolatunk rendkívül elhanyagolt. Nem szólítjuk meg, nem keressük őket. Ezzel egy olyan szellemi, és kapcsolati tőkéről mondunk le, amely pedig könnyen kiaknázható. Balga az az intézmény, amely hagyja veszni ezeket az emberi kapcsolatokat, a régi iskolatársakkal való együttműködés lehetőségét.

A novemberi jubileum jó alkalmat kínál egykori diákjaink megszólítására is. Az ünnepi műsor első részében egykori kodályos kiválóságok lépnek majd fel, számos volt tanulónk jelezte, hogy énekel majd a nosztalgiaórusban. Azt szeretném, ha ez az ünnepi alkalom méltó kezdete lenne az egykori tanítványainkkal való kapcsolat felvételének.

5.1.3. Kapcsolat felsőoktatási intézménnyel (PTE)

Az iskolának néhány területen vannak már kapcsolatai a Pécsi Tudományegyetemmel. Tanulóink részt vettek már segítőként, de résztvevőként is az egyetem által szervezett nyári programokon (Pécsi Bölcsész KreaTábor). Spanyol tagozatunk a Bölcsészettudományi Kar Ibero-Amerika Központjával ápol kiváló kapcsolatot. Ennek köszönhetően eljutottunk az Ördögkatlan fesztiválra, ami nagy jelentőségű volt a tagozat városunkon kívüli népszerűsítése szempontjából is. A jövőben ennek a még formálódóban lévő kapcsolatnak a révén szeretnék érdeklődő tanítványainknak ingyenes portugál nyelvórákat biztosítani. (Megyénkben nem oktatják sehol másutt a nyelvet szervezett iskolai keretek között.) Terveim között szerepel, hogy az egyetem munkatársai, a spanyol tagozat tanárai, diákjai, a városunkban tanuló spanyol, portugál anyanyelvű egyetemisták intézményünkben tartsák majd közös rendezvényeiket. Aulánk kiváló közösségi tér, idevonzhatnánk a latin nyelveket és kultúrát kedvelőket, ezzel is ráirányítva a figyelmet iskolánkra, a Gimnáziumban folyó magas szintű nyelvtanításra.

Az idei tanévben újabb lehetőségünk adódott. Beadtuk pályázatunkat a *PTE Partnerintézménye* címre, és, ha elnyerjük, leendő tanárokat fogadhatunk gyakorlatra. Intézményünkben három kolléga rendelkezik vezetőtanári szakvizsgával, jelenleg egy tanárunk végzi a vezető-és mentortanári szakvizsgát, *Gyakorlóhelyi mentor* továbbképzésen hárman vettek részt, a *Felkészítés a mentorálás mesterségére* c. kurzust négy pedagógus végezte el. Azt gondolom, hogy tapasztalt, képzett kollégáink szakmai-pedagógiai, szaktudományos tudásukat magas szinten tudják majd átadni a hallgatóknak. Ez a lehetőség tanáraink számára szakmai elismerést jelentene, egyben növelné külvárosi helyzetéből fakadóan hátrányban lévő iskolánk presztízsét.

5.1.4. Kapcsolat a Pécsi Pedagógiai Oktatási Központtal

Részt vettem a 2015. augusztus 31-ei *Szakmai tanévnyitó konferencián* a pécsi Tudásközpontban, ahol többek közt a városunkban működő POK szervezeti felépítését, munkatársait, az ő feladatkörüket ismerhettem meg. Ez fontos állomása volt a későbbi együttműködésnek, mert megtudtam, milyen ügyben, kihez fordulhatok. Ezt a tudást már szeptemberben kamatoztatni tudtam, amikor kollégánóm továbbképzési lehetőségek iránt érdeklődött. A megfelelő szakemberhez tudtam irányítani. Azóta már több e-mailt váltottunk, telefonon is felvettük a kapcsolatot a Központ munkatársaival. A jövőben a minősítések révén, valamint a tanfelügyelet elindulásával még intenzívebb lesz az együttműködés. Arra szeretnék törekedni, hogy ez ne maradjon meg a formalitás szintjén, hanem élő, működő, valódi partneri kapcsolat jöjjön létre a Gimnázium és a POK között.

5.1.5. Kapcsolatunk az Eck Imre Művészeti Iskolával

Az Eck Imre Művészeti Iskolát egykori kodályos diák (volt kollégánk) vezeti. Mióta ő irányítja az ott folyó munkát, szorosabb a kapcsolat a két intézmény között. A Gimnázium a Művészeti Iskola rendelkezésére bocsájta zongorás termeit, a zenetanárok így a kodályos diákokat helyben tudják oktatni. A szolfézs, a hangszeres, valamint magánének-órák illeszkednek tanulóink órarendjéhez. Az ének-zene tagozat hatosztályos formában történő oktatásának bevezetésével még nagyobb jelentősége lett annak, hogy a Zeneiskola a Kodály Gimnáziumba „költözött”. Így a szülőknek nem kell „utaztatnia” a gyermeket, ugyanakkor a már önállóan közlekedő idősebb diákok is megspórolhatják az utazási időt.

A jövőben még szorosabbá szeretném fűzni az Eck Imre Művészeti Iskolához fűződő kapcsolatunkat. Egyik volt kodályos iskolatársam, kiváló könnyűzenész (akinek mindkét gyermeke hozzánk járt), egy továbbgondolásra érdemes javaslattal keresett meg. Azt gondolja, hogy a zenetagozatnak nyitnia kellene az igényes könnyűzene irányába is, hogy azután ezen

keresztül közelítse a – nem csak az énektagozaton tanuló – gyerekeket a komolyzenéhez. Elmondta, hogy szívesen tartana egy másik (szintén egykori kodályos) zenésszel könnyűzenei kurzusokat diákjainknak, és felkért, hogy próbáljam megteremteni ennek feltételeit. Azt gondolom, hogy egy leendő *Musicalstúdió* (?) az Eck Imre Művészeti Iskola keretében elképzelhető lenne, ennek érdekében intézményünknek fel kell vennie a kapcsolatot a Zeneiskolával, hogy megteremthessük ennek az új zenei kurzusnak az alapjait, gazdagítva ezzel is tanítványaink zenei képzését.

5.2. A tanítást-tanulást segítő eszközrendszer

5.2.1. Tantárgyi képességfejlesztő programok

Ennek a *Helyzetelemzésben* vizsgált IPR elemnek a gyakorlatban történő megvalósításában rengeteg teendőnk van még. A nevelőtestület valamennyi tagját be kell vezetnünk az egyes kompetenciaterületek fejlesztésére vonatkozó módszertanba. Ehhez elengedhetetlen a tanárok közti szakmai együttműködés elmélyítése, rendszeres műhelymunkák, hospitálások szervezése, a tapasztalatok megbeszélése, és később a megismert új technikák és módszerek gyakorlati alkalmazása. Ennek megvalósulása érdekében fontos a szakmai munkaközösségeken belüli munka felélénkítése, a megbeszélések gyakoribbá tétele.

Ha sikerül megvalósítani a fent említett célt, elérhetjük, hogy a tantárgyi képességfejlesztő programok ne csak jogszerűen, de hatékonyan és sokkal eredményesebben is működjenek az intézményben. Amennyiben az új módszerek általánosan beépülnek tanáraink gyakorlatába, valamennyi diákunk hozzájut az eszközökhöz, így a méltányosság is megvalósul.

5.2.2. Hospitálásra épülő együttműködés

A 4. fejezetben láthattuk, milyen potenciált hagyunk kiaknázatlanul: az egymástól tanulást. A hospitálásra épülő együttműködést a jövőben szeretném kiépíteni az iskolában. Kezdeményezni fogom a munkaközösségek saját tervezett hospitálási rendszerének kidolgozását, hogy tanáraink tanuljanak kollégáik gyakorlatából, próbáljanak egymás számára olyan segítő észrevételt megfogalmazni, melyből a másik építkezni tud, esetleg egyes pontokon módosítja addigi gyakorlatát. Ezek a tervezett hospitálások, valamint az óramegbeszélések tapasztalatai a tanfelügyeleti látogatásokra is felkészítik a kollégákat, akik így – remélhetőleg - eredményesebben mutatják majd meg pedagógiai-szakmai tudásukat a külső ellenőrzést végzőknek. (Ugyanakkor a tanulók számára is megszokottá válnak az óralátogatások, így őket sem fészélyezi majd a külső szemlélő jelenléte, természetesen fognak viselkedni a tanórán.)

Az *Önértékelés* bevezetése még aktuálisabbá és sürgetőbbé teszi nemcsak a horizontális, de a vertikális hospitálások rendjének pontos kialakítását és szisztematikus megvalósítását. A vezetéssel felálló *Belső értékelési csoport* saját intézményi szempontrendszer kidolgozásával támogatja a munkaközösség-vezetőket, a kollégákat az óralátogatások lebonyolításában, segítséget nyújt a megvalósításban (esetleges órarendi változtatások).

A spanyol tagozat az Erasmus + projekt keretében megalkotott módszertani anyagából, jó gyakorlatából „tudásmegosztó” fórumot szervezett, melyen nemcsak iskolánk nyelvtanárai, de más iskolák pedagógusai is részt vettek. A jövőben szeretném, ha a nyelvoktatás legkorszerűbb, a tanulókat még inkább motiváló módszereinek elsajátítása érdekében a két két tanítási nyelvű tagozat az idegennyelvi munkaközösséggel együttműködve közös workshopokat, óralátogatásokat szervezne, melyek során tanáraink megismerhetik egymás módszertani repertoárját, a bevált, motiváló, eredményes gyakorlatokat.

5.3. Eredményesség

5.3.1. Országos kompetenciamérés

A közoktatás minőségének biztosítása és fejlesztése alapvető és kiemelt feladatunk. Ezért szorgalmazom az intézményünk eredményességét mérő vizsgálatokat, melyek a szakma és a partneri közvélemény számára is fontos információval bírnak. Pontos visszajelzéseket kell kapnunk arról, milyen eredményeket értünk el az elvárt tudás közvetítésében, hogy ehhez igazítsuk szakmai fejlesztéseinket.

2009 és 2013 között iskolánk tanulói a kompetenciaméréseken² az országos átlaghoz viszonyítva szignifikánsan jobban teljesítettek mind magyarból, mind matematikából; szövegértésből megfeleltek a gimnáziumi átlagnak, matematikából gyengébb eredményeket értek el. 2014-ben az átlageredmények szövegértésből az országos átlagnál szignifikánsan jobbak voltak, matematikából annak megfelelőek. A négy osztályos gimnáziumok átlagai megegyeztek az iskolai átlagokkal szövegértésből, matematikából azonban iskolánk tanulói az átlagnál rosszabb teljesítményt nyújtottak. Szövegértésből tanulóink a CSH-index, illetve a

²A Pécsi Kodály Zoltán Gimnázium országos kompetenciamérési eredményei megtalálhatók az alábbi oldalon: <https://www.kir.hu/okmfit/getJelentes.aspx?tip=i&id=027398>

korábbi eredmények tükrében a várhatónak megfelelően teljesítettek, matematikából teljesítményük ettől elmaradt.

A fent említett negatív változások miatt intézkedési tervet készítettünk, melynek része a 2015/2016-os tanévre vonatkozó megvalósítási terv és eljárásrend, amely a célok megjelölésén túl tartalmazza az elvégzendő feladatokat, módszereket és eszközöket, megjelöli a felelősöket és határidőket, meghatározza az elkészülő dokumentumokat, illetve az ellenőrzést végzők körét. Kiemelt feladatnak tartom a terv következetes betartását kitűzött céljaink megvalósulása érdekében:

- eredményes országos kompetenciamérés
- a leggyengébb tanulók is ériék el a harmadik szintet
- az 5-7. szintbe sorolódjék a tanulók legalább 40%-a
- a 6-7. szintbe került tanulók számának megkétszereződése
- a nagy 4 osztályos gimnáziumok átlagához való felzárkózás

5.4. Az Iskolai közösségi szolgálat

A *Helyzetelemzésben* már szoltam arról, hogy e tevékenység jogszerűen, eredményesen és hatékonyan működik iskolánkban. A jövőben olyan alkalmak megszervezését szeretném, melyeken lehetőségük nyílna az alsóbb éves diákoknak elhivatott társaiktól minél többet megtudni a *Közösségi szolgálat* működéséről, hogy autentikus személyektől hallják, hogy ők mennyi mindennel gazdagodtak a *Szolgálat* keretében végzett tevékenység során. Fontosnak tartom, hogy a gyerekek elmesélik egymásnak meghatározó élményeiket, s az újak kedvet kapjanak a segítő tevékenységhez, ne csupán a feladat kötelező jellege motiválja őket az ötven óra teljesítésében.

Ettől a tanévtől egy saját (kodályos) közösségi naplóban rögzítik már a diákok az elvégzett munkát (eddig különálló igazolólapokat kellett leadniuk az osztályfőnöküknek), aminek bevezetésével is azt kívántuk hangsúlyozni, hogy milyen fontos szerepet játszik értékrendünkben a közösségért végzett munka, a gyermekek, az elesettek, betegek, és a rászorulókat támogatása.

5.5. Nevelés-oktatás

A Pécsi Kodály Zoltán Gimnázium pedagógiai programja hangsúlyozza az oktatás és a nevelés szerves egységének fontosságát. Ennek a komplexitásnak a megvalósítására mindig nagy hangsúlyt fektettek az intézmény vezetői. Nevelőtestületünk a gyermekek érzelmi intelligenciájának fejlesztését kiemelt feladatnak tekinti. A személyes (éntudatosság, önszabályozás, motiváció) és a szociális kompetenciák (empátia, társas készségek) kibontakoztatását a tanórákon és a tanórán kívüli tevékenységek során is tudatosan tervezzük. A jövőben is szorgalmazom, hogy az osztályfőnökök vegyenek részt a tanulókkal olyan programokon, mint pl. *Szociopoly*, *Kerekes-terepes*, *Láthatatlan vacsora*, *Élménypark?!* (interaktív órák fiataloknak az emberi jogokról), *Nem para a para*, *Csörgőlabda bajnokság* (A Pécs Normandia Lions Club és a Magyar Kézilabda Szövetség Paraspport Albizottsága szervezésében) *72 óra kompromisszumok nélkül*, *A globális állampolgárság fényei*, rendőrségi felvilágosító órák.

A drámafoglalkozásokat is nagyon fontosnak tartom a gyermeki személyiség formálásában, ezért nemcsak az iskolán belül (kiváló drámapedagógusunk van), de azon kívül is szervezünk a tanulóknak (pl. színházlátogatásokhoz kapcsolódva) drámafoglalkozásokat. (Jelenleg a Pesti Magyar Színházzal vettem fel a kapcsolatot, azt tervezem, hogy tavasszal ők tartanak diákjainknak ilyen típusú órát.)

Ahhoz, hogy tanulóink személyiségét hatékonyan fejleszthessük, alakíthassuk, nekünk, pedagógusoknak is változnunk, alkalmazkodnunk kell. A társadalmi, gazdasági átalakulások nyomán a lelki életben bekövetkező változásokat nem hagyhatjuk figyelmen kívül. Meg kell próbálnunk a Z generáció élményeit, ismeretszerzési csatornáit, az információs és fogyasztói társadalom korában zajló jelenségeket megismerni. Így segítséget kaphatunk ahhoz, hogy megértsük, és megfelelően tudjunk viszonyulni ahhoz, mi hajtja őket, és milyen normákhoz igazodnak. Ezeknek az információknak a birtokában azután közelebb kerülhetünk hozzájuk, csökkenthetjük a generációk közötti ellentétet, könnyebben tudjuk közvetíteni a mi generációnk által elfogadott általános, és örök emberi értékeket. (Tari,2011)

A tanárnak meg kell küzdenie az interneten található tartalmakkal, olyan tudást kell átadnia, mely ezekkel szemben is érvényes, fajsúlyos. Éppen ezért fontos a tanári, emberi hitelesség, a kongruencia, hisz a gyermek csak ilyen személyiségnek szavaz bizalmat.

A hitelesség nekem nemcsak pedagógusként, de vezetőként is nagyon fontos, ezért számomra irányítúként szolgálnak Montágh Imre szavai: a száj azt mondja, amit a fej gondol, és a szív érez.

5.6. Tanfelügyelet, önértékelés, minősítés

Iskolánkban 2015 szeptemberében kezdődött meg a minősítés. Szakértői tevékenységemet a kollégák felkészülésének támogatásában is tudtam kamatoztatni. Igyekeztem félelmeiket is eloszlatni, és azt látom, hogy a sikeres minősítési eljárás után attitűdjük megváltozott.

A minősítés, tanfelügyelet és önértékelés bevezetése, a jogszabályi változások intézményi dokumentumaink átdolgozását, kiegészítését, ill. új dokumentumok megalkotását teszik szükségessé. Ebbe a munkába intézményvezetőként szeretném majd bevonni mesterpedagógusainkat. Megalakítottuk a *Belső értékelési csoportot*, megfogalmazzuk a pedagógusokkal szembeni intézményi elvárásokat, az éves és az ötéves intézményi önértékelési tervet még be kell fejeznünk.

5.7. Sportélet

Az iskolában minden feltétel adott a sportoláshoz (tornaterem, sportcsarnok, kézilabdapálya, tenispálya). A gyerekek részt vehetnek zumbaórán, röplabdaedzésen. Szeretném, ha a jövőben a röplabdacsapat mellett egy focicsapatunk is lenne. Fiatal testnevelés szakos kollégánk futballedzői képesítéssel is rendelkezik, ő szokta vinni a fiúkat versenyekre. A focikupák előtt tart közös edzéseket a diákoknak, de én azt szeretném, ha ezek az edzések az egymást követő tanévek során rendszeresek lennének, és „profi” csapatunk lehetne.

5.8. Beiskolázás

Két évvel ezelőtt nagyon lecsökkent az intézményünkbe jelentkező diákok száma, nehezen indult be ének-zene tagozatunk hat osztályos képzési formája. A két tanítási nyelvű tagozatra jelentkezők száma is jelentősen megcsappant, ráadásul tanulmányi eredményeik elmaradtak a megszokottól. Ez a kudarc „kijózanított” bennünket. Tudomásul kellett vennünk, hogy a gyermekszám csökkenése, valamint a Gimnázium elhelyezkedése (a külvárosi lét) mint veszélyek felerősítik egymást, és azonnali beavatkozást igényelnek. Azóta sokkal tudatosabb a beiskolázási stratégiánk. Megalakítottunk egy PR-csapatot is, amelynek többek közt az iskola reklámozása, programjaink, az itt folyó munka közvéleménnyel történő megismertetése a feladata. Ezt a munkát a jövőben következetesen tovább kell folytatnunk, hogy ne csak a városban, de a környező településeken, nagyobb városokban is megismerjék az

intézményünkben folyó színvonalas oktató-nevelő munkát. (Két tanítási nyelvű tagozatainkon 50-100 km-re lakó diákok is tanulnak, a szülők a speciális képzés érdekében vállalják gyermekük kollégiumi elhelyezését. A távolsági buszmegálló közelsége lehetővé teszi a kollégisták számára, hogy hétfő reggel érkezzenek csak vissza. Csomagjaikat az iskolában őrzött, külön helyiségben tárolhatják.)

5.9.Tagozatok - tervek – a jövő

Kollégáim többségének szemléletét meghatározza az újítás, az állandó szakmai megújulás iránti elkötelezettség. Ezt kiaknázva azt szeretném, ha intézményünk további hazai és nemzetközi projektekbe kapcsolódna be. A spanyol tagozaton tanító kollégák pályázatírással kapcsolatos tapasztalatait felhasználva a pályázati tevékenység felélénkítését tervezem. Ez a munka a különböző tagozatok, munkaközösségek intenzívebb együttműködését feltételezi, melyet a jövőben szorgalmazni szeretnék.

Az énektagozat külföldi útjait, belföldi fellépéseit is minden eszközzel támogatni igyekszem. Szeretném, ha európai hírnévvel bíró kórusunk a jövőben is meghatározó szereplője lenne a Filharmónia koncertjeinek, városunk ünnepi rendezvényeinek, kulturális fesztiváljainak. Arra törekszem, hogy a - most még csak formálódóban lévő - fiúkar is majd egyre több fórumon bemutatkozhat.

A humán tárgyakhoz kapcsolódó regionális és országos versenyeken iskolánk tanulói közül megítélésem szerint kevesen vesznek részt. Szorgalmazni fogom egyéni versenyzők, de csapatok indulását is néhány ilyen típusú megmérettetésen. Ha a különböző versenyekre történő felkészítésre (elsősorban az OKTV) tanári teamek alakulnak, a munkamegosztás révén nem hárul olyan nagy teher egy-egy kollégára. Ezeknek az együttműködő csoportoknak a tevékenysége révén több diákunk számára nyílna lehetőség a megmérettetésre, a szereplésre, a megnyilatkozásra, és így a tehetséggondozást is erősíteni tudjuk.

A tehetséges tanulók felkarolása, tehetségük kibontakoztatása mellett fontos szerepet kell kapnia a jövőben is a HH-s, HHH-s gyermekek, a tanulási nehézségekkel küzdők támogatásának és fejlesztésének, hogy a lemorzsolódást, a tanulmányok idő előtti befejezését megakadályozhassuk, és a tanulók továbbtanulási esélyeit növelhessük. Ezért a jövőben is szeretném a korrepetálás, és a tanulószoba rendszerének fenntartását, melyek keretein belül a kollégák tanulásmódszertani tanácsokkal is ellátják a diákokat.

Az olasz tagozat a tavalyi tanévben cserekapcsolat keretében sikeres külföldi utat, programokat szervezett a tagozaton tanuló diákok számára. Azt szeretném, ha a jövőben többször eljuthatnának a kodályos diákok Olaszországba, hogy anyanyelvi közegben tehessék próbára nyelvtudásukat, és a kulturális élmények, az új ismeretségek révén motivációjuk, a nyelv tanulása iránti elköteleződésük tovább erősödjön.

Folyamatosan változó világunkban szükség van az oktató-nevelő tevékenység szisztematikus fejlesztésére, az állandó megújulásra. A vezetőknek lépést kell tudnia tartani a változó körülményekkel, az intézmény számára fel kell kutatnia az innovációs lehetőségeket, inspirálnia kell kollégáit is a folyamatos önfejlesztésre. Azt remélem, hogy ez a vezetői attitűd is hozzájárul majd ahhoz, hogy a Pécsi Kodály Zoltán Gimnáziumot a jövőben egyre szélesebb körben megismerjék, stabil beiskolázású, elismert középfokú intézménye legyen a *Kultúra fővárosának*, melynek művészeti életében maga is jelentős szerepet játszik.

Az én iskolámban a jövőben is nyugodt munkahelyi légkör uralkodik, a tanári közösség összetart, egymáshoz való viszonyunk harmóniája tükröződik munkánkban, biztonságot sugároz a gyermekek felé és olyan tanulási környezetet biztosít számukra, melyben kibontakozhat tehetségük, szabadon szárnyalhat kreativitásuk.

Felhasznált irodalom

1. Arató Ferenc-Varga Aranka: Intézményfejlesztési útmutató a differenciált, IPR alapú fejlesztések megvalósításához, Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, Budapest, 2012
2. Bagdy Emőke: Utak önmagunkhoz, Kulcslyuk Kiadó, 2012
3. Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Edge 2000, Budapest, 2002
4. Thomas Gordon: Tanítsd gyermeked önfegyelemre, Studium Effektive, 1995
5. Lannert Judit: Hatékonyság, eredményesség és méltányosság, Új Pedagógiai Szemle, 2004. december
6. Peter Nissen-Uwe Iden: Moderátoriskola, Műszaki Könyvkiadó, 1999
7. Tari Annamária: Z generáció, Tericum Kiadó, 2011

Mellékletek

Nyilatkozat

Alulírott, Béres Andrásné pályázatot nyújtok be az Emberi Erőforrások Minisztere által meghirdetett Pécsi Kodály Zoltán Gimnázium (7629 Pécs, Dobó István utca 35-37.) intézményvezető beosztásának ellátására.

Kijelentem, hogy a pályázati kiírásban szereplő, az intézményvezető beosztás ellátására előírt feltételeknek megfelelek, és ennek igazolásait pályázati anyagomhoz mellékeltem.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagnak az eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához, és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.

Kijelentem, hogy hozzájárulok személyes adataimnak pályázattal összefüggő kezeléséhez.

Kelt: Pécs, 2015. október 23.

.....
Béres Andrásné