

BIATORBÁGY VÁROS  
POLGÁRMESTERI HIVATAL

Érkeztetés száma: 4820

Iktatás ideje: 2011 APR 20.  
04. 21.

Iktatószám: T-117/112011

Ügyintéző: V. I.

## IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

Pályázó neve:  
Márkusné Szanyi Rita

Pályázó címe:  
2071 Páty  
Tölgyfa u. 11

Telefonszáma:  
23/343 051  
30/211-3769

Biatorbágy Város Önkormányzatának  
Képviselő-testülete

Tarjáni István  
polgármester

2051 Biatorbágy  
Baross G. u. 2/A

P. Z. Beaurain  
Csokteln

## ÁTVÉTELI ELISMERVÉNY

A Biatorbágyi Általános Iskola igazgatói pályázatára Márkusné Szanyi Rita pályázótól a pályázati anyagot a mai napon 3 példányban átvettem.

A pályázat tartalma:

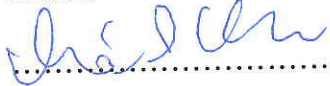
Az intézmény vezetésére vonatkozó szakmai program

Szakmai önéletrajz és diplomamások

Hatósági erkölcsi bizonyítvány igénylésének megtörténtét igazoló iratok másolata

Adatvédelmi nyilatkozat

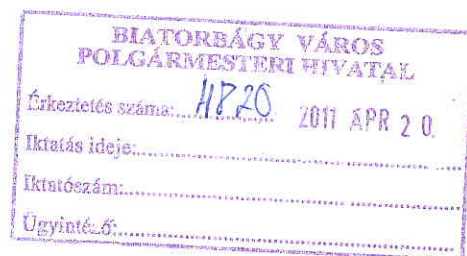
Átadó:

  
.....  
.....  
.....

Átvevő:



Biatorbágy, 2011. április 20.



BIATORBÁGY VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK KÉPVISELŐ-TESTÜLETE

TARJÁNI ISTVÁN  
POLGÁRMESTER

2050 BIATORBÁGY  
BAROSS G. U. 2/A

---

TARTALOM: IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

PÁLYÁZÓ: MÁRKUSNÉ SZANYI RITA  
2071 PÁTY  
TÖLGYFA U. 11.

Tarjáni István  
polgármester

2051 Biatorbágy  
Baross G. u. 2/A

Tisztelt Tarjáni István Úr!


Biatorbágy Város Önkormányzata által közzétett hirdetésre mellékelem jelentkezésemet, mellyel a Biatorbágyi Általános Iskola igazgatói állását pályázom meg.

Önéletrajzomból és a szakmai referenciából kitűnik, hogy rendelkezem a pályázatban meghatározott feltételekkel, szakmai ismerettel, több éves vezetői tapasztalattal, s a feladat ellátásához szükséges képességekkel.

Bízom abban, hogy pályázatom összhangban áll a fenntartó elvárásaival, s az együttműködő partnerekkel megvalósítható jövőt vázol.

Páty, 2011. április 19.

Tisztelettel:


  
Márkusné Szanyi Rita

## NYILATKOZAT

Alulírott Márkusné Szanyi Rita hozzájárulok, hogy a Biatorbágyi Általános Iskola intézményvezetői állásának betöltésére kiírt pályázatomat a pályázati eljárásban résztvevők megismerhessék.

Nem járulok hozzá azonban pályázati anyagom, személyes adataim, szakmai önéletrajzom, diplomáim Interneten való megjelenítéséhez, vagy bármely más adathordozón való terjesztéséhez.

Páty, 2011. április 19.

  
Márkusné Szanyi Rita

# IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

---

Pályázó neve:  
Márkusné Szanyi Rita

Pályázó címe:  
2071 Páty  
Tölgyfa u. 11

Telefonszáma:  
23/343 051  
30/211-3769

Biatorbágy Város Önkormányzatának  
Képviselő-testülete

Tarjáni István  
polgármester

2051 Biatorbágy  
Baross G. u. 2/A

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS</b> .....	1
<b>1. HELYZETELEMZÉS</b> .....	2
1.1 Az intézmény környezeti adottságai .....	2
1.2 A nevelő-oktató munka helyzete.....	3
1.3 Személyi feltételek .....	6
1.4 Működési-tárgyi feltételek .....	7
1.5 Az intézmény vezetésére vonatkozó program értékelése .....	8
<b>2. CÉLMEGHATÁROZÁS</b> .....	9
<b>3. FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK</b> .....	11
3.1 A fenntartói és felhasználói kör; kapcsolatok szerepe .....	11
3.2 A nevelő-oktató munka tartalmi-szervezeti kérdései .....	14
3.3 Erőforrás-bővítési terv .....	16
3.4 Szervezetfejlesztés, innováció .....	18
3.5 Az intézmény irányítására vonatkozó terv.....	20
<b>ZÁRSZÓ</b> .....	22
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	23
1. Szakmai önéletrajz .....	24
2. Szakmai referencia .....	26
3. Diplomamásolatok .....	27
4. Hatósági erkölcsi bizonyítvány .....	31

*„Nem az a mester, aki megtanít valamire, hanem aki megihletti a tanítványt,  
Hogy legjobb tudását latba vetve fölfedezze azt, amit már eddig is tudott.”*

(Paulo Coelho)

## BEVEZETÉS

Huszonnyolc éve vagyok a tanári pályán. Pályakezdőként apró falu összevont osztályaiban izlelgettem a hivatás szépségeit és nehézségeit. A következő huszonöt évem összeforrt egyetlen intézmény életével. Részesem voltam egyéni arculata kialakításának, általános iskolából 13 évfolyamos iskolává fejlődésének, követelményeiben, igényességében egységes tantestülete építésének. Munkaközösség-vezetőként aktív részese, alakítója, gyakran kezdeményezője voltam az iskolai élet, munka formálásának. Munkám eredményeként szakmailag, emberileg elismert pedagógussá váltam.

Előbb megbízott, majd kinevezett igazgatóként szereztem vezetői gyakorlatot az intézményben. A feladat sokrétű volt: a mintegy ezer tanuló általános iskolai vagy szakközépiskolai tanulmányt folytatott, a száz férőhelyes kollégium városi feladatokat látott el, a technikai dolgozókat is figyelembe véve az alkalmazotti létszám elérte a száz főt, s önállóan gazdálkodó intézmény voltunk. A sokrétű feladat sokoldalú ismeretet, nagy munkabírást követelt. Mint a szakmai referencia tanúsítja, megfeleltam a kihívásoknak.

A szavak és tettek egységében gyökerező személyes tekintély, a hitelesség, az igényességből és gyarapodó ismeretekből eredő szakmai tudás, kollégáim tisztelete és szeretete jelentették vezetői munkám erőforrásait.

Számomra fontos, hogy az az intézmény, amelynek akár tanára, akár vezetője vagyok, legyen oktató munkájában színvonalas; nevelési elveiben egységes, gyermekszerető; pedagógusai elismerésnek és köztiszteletnek örvendjenek. Az intézmények közötti szakmai versenyben méltó partner, a szakmai korszerűsítésben az élen járókkal lépést tartó. Ezen igények elérése, megtartása nem kevés munkát ró az itt tanítókra. Hiszem, hogy jó munkaszervezéssel, átgondolt irányítással, az érdekeltek aktív közreműködésével mindez megvalósítható.

A színvonalas munka jutalma még mindig szerény, de kárpótol a tanítványok sikere, helytállása, a munka belső és külső elismerése, a kollégák egymás iránti tisztelete, a szülők bizalma.

Az az iskola tud tartósan sikeres lenni, amely elébe megy a kihívásoknak, amely megfontoltan kezeli környezete elvárásait, képes a különböző adottságoknak és eltérő igényeknek differenciált megoldást kínálni. Amelynek sajátos arculata van, jól működő belső és külső kapcsolatrendszere. Ahol a pedagógus motivált és támogatott. A stabilitás záloga a folyamatosság és az innováció. A vezetés lényege ennek biztosítása, melyet feladatunknak vallok.

A közoktatást érintő változások, az új kihívások sikerrel való megoldásához - úgy gondolom - kellő tapasztalattal, szakmai ismerettel és tenni akarással, hivatásom iránt elkötelezettséggel rendelkezem. Ez a szándék vezérelt az iskola igazgatói állásának megpályázására.

## 1. HELYZETELEMZÉS

Külső pályázóként nem készülhet olyan mélyreható helyzetelemzés, melyet egy intézményi dolgozó készíthet. A rendelkezésre álló iskolai dokumentumokból, az iskola és a város honlapjának híreiből ismertem meg az iskola oktató-nevelő munkáját. Ismereteimet gazdagították a személyes találkozások és az intézményben szerzett tapasztalatok. A város sem idegen számomra, hiszen a környéken lakóként magam is figyelemmel követtem fejlődését. Mindezek együttesen alkotják a helyzetelemzés háttérét.

### 1.1 Az intézmény környezeti adottságai

Biatorbágy dinamikusan fejlődő, növekvő lélekszámú település. Kedvező közlekedés-földrajzi adottságai, a településen megvalósult közműépítések számtalan kis- és közép vállalkozás letelepedésének, valamint ipari övezet kialakulásának nyújtottak ideális feltételeket. A kedvező munkalehetőségek tovább növelték a letelepedők számát, a lakosság zöme kellemes, kertvárosi környezetben él. A teljes alapellátó intézményrendszer, a működő sport- és kulturális élet **kedvező háttérrel biztosít a város létszámban folyamatosan gyarapodó tanulói ifjúságának.**

A közel 1500 tanköteles gyermekből 770 a helyi iskolában tanul, létszámuk a jövő tanévtől meghaladja a 800 főt. Míg a közelmúltban jellemzően 4 első osztály indult, a legutóbbi beiskolázási adatok szerint a jövő tanévben induló első osztályok száma ismét 6 lesz. A helyi óvodába felvett gyerekek uralkodó többsége ebben az iskolában kezdi tanulmányait, alig 10 százalékuk választ másik iskolát (pl. egyházi iskolát), ami jelzi: az iskola képzési kínálata az elvárásoknak jellemzően megfelel. A más iskola választásának indokai között szerepel a nem megfelelő oktatási-nevelési környezet, az épületek állaga. *A felhasználók igénye és a növekvő tanulólétszám sürgeti a két meglévő iskola bővítését, korszerűsítését, illetve új elhelyezésre vonatkozó döntés véglegesítését.*

*Az osztályok növekvő száma középtávon a pedagógus állomány növelését vonják maguk után, ám eközben a normatív ellátás mutatói is javulnak.*

Az iskola és a **fenntartó** kapcsolata kiegyensúlyozott, támogató. A mindennapos együttműködések a jó partneri viszony jellemzői.

A fenntartó a Pedagógiai Programban megfogalmazott célkitűzések megvalósításához szükséges forrásokat lehetőségeihez mérten mindenkor biztosítja.

Szerencsés, hogy az iskola pedagógusai között önkormányzati képviselő is van, például a Német Nemzetiségi Önkormányzatban az iskola képviselése közvetlenül is megjelenik. Így van lehetőség a fenntartó és az iskola közötti valós információáramlásra, kommunikációra, kölcsönös megértésre.

A tanulók többsége biztonságot, szeretetet nyújtó **családi háttérrel** rendelkezik. A valamilyen szempontból hátrányos helyzetű tanulók aránya az összlétszámhoz viszonyítottan elenyésző. A veszélyeztetettség forrása elsősorban anyagi természetű, s csak néhány esetben áll zaklatott családi élet a háttérben. A gyermek-és ifjúságvédelemmel kapcsolatos feladatokat heti 5-5 óra munkaidő-beszámítással 2 pedagógus végzi. Az iskola célja elsősorban az érintett gyermekek családban történő pozitív irányú nevelésének megsegítése. A szociális hátrányok enyhítését célzó iskolai program részletesen kimunkált, melynek középpontjában az esélyegyenlőség megteremtését célzó feladatok állnak.

A **szülők** többsége együttműködő, segíti az iskolában folyó nevelő-oktató munkát. A Szülői Munkaközösség lelkes, segítőkész, kapcsolata az intézménnyel eredményes. A Szülői Alapítvány újraeledőben van, *bevételi forrásai növelésének lehetőségeit érdemes tovább keresni. A szülőkkel való együttműködés további lehetőségei, formái gyarapíthatóak.* A szülők több módon kapnak, illetve szerezhetnek tájékoztatást az intézményben folyó nevelő-oktató munkáról, gyermekükkel kapcsolatos kérdésekről. A törvényi előírásokat a szülők jogaira vonatkozóan az iskola minden szempontból betartja.

Az **iskola-óvoda** kapcsolata élő, a kapcsolattartás formái, módjai az iskolai dokumentumokban kimunkáltak. Szükséges a kölcsönös igények és elvárások megfogalmazása, hiszen az óvoda a kisgyermek sikeres iskolai életmódját alapozza meg. Fontos, hogy az iskola, miközben közvetíti az elvárásokat, ismerje meg az óvodai munka eredményeit, tudja, hogy mire építhet, mik a lehetőségek, és a nehézségek. S fontos a visszajelzés is. Mindezek gyakorlata a két intézmény között kölcsönös együttműködéssel erősödjék.

Az iskola külső kapcsolatai, partnerei az intézményi dokumentumokban felsoroltak. Kiemelendő **2 testvériskolai kapcsolat** (Gyergyóremete és Herbrechtingen), melyek a diákélet hagyományainak gazdagításán túl a nyelvgyakorlás, a nemzeti összetartozás, nemzettudat erősítésének lehetőségét is kínálják.

Az iskolai tevékenységek széles körét átfogó **egyéb szolgáltatókkal** (pl. szakszolgáltatók, szakmai szolgáltatók, kistérségi társulás, védőnő, orvos, művészeti oktatás, hitoktatás ...) az intézmény különböző mélységekben kiépített kapcsolatokkal rendelkezik. Alapelv az iskola feladatellátásának biztosítása, mely a törvényi előírások szerint megoldott.

Az iskola meghatározta azon **civil szervezetek** körét, akikkel külső kapcsolatot tart fenn. A széles körű kapcsolatok jó lehetőséget teremtenek az iskola kiemelt céljainak (pl. egészségnevelés, környezeti nevelés) eléréséhez. Ugyanakkor feladat, hogy az együttműködés gyakorlata segítse elő azt is, hogy *diákjainkból városukért aktívan tevékenykedő lokálpatriótákat is neveljünk.* (Különösen fontos ez a településhez még kevésbé kötődő, nemrég ideköltözöttek esetében).

Kevés szó esik a környezet **gazdasági szereplőivel** való kapcsolatokról, pedig a település fejlődésével erre egyre több lehetőség adódik. A kapcsolatfelvétel, kapcsolattartás lehetőségei szűkebbek, mint egy középiskola esetében, ám kialakításuk, folyamatos ápolásuk szükséges, hiszen a társadalmi-gazdasági környezet szereplői sokat segíthetnek az iskolai célok megvalósításában (pl. anyagi támogatások, eszközök átadása, bútorok adományozása, szabadidős programok kínálatának gyarapítása, tananyag elsajátítása tapasztalás útján stb.) *Keresni kell tehát a támogatás, segítségnyújtás, együttműködés további lehetőségeit.*

Végül, de nem utolsó sorban említendő, hogy szükséges az iskola értékeinek, eredményeinek széles körben való nyilvánosságra hozatala. Az **iskolamarketing** ma olyan feladat, amelyre fordított figyelem soha nem elég!

## 1.2 A nevelő-oktató munka helyzete

**Az iskola rendelkezik sajátos arculattal.**

A német nemzetiségi tagozat a német nyelv magas szintű elsajátítása mellett a nemzetiségi szokások megőrzésére, a hagyományok ápolására kiemelt figyelmet fordít. Emeltszintű idegen nyelv oktatásával a világra nyitott, abban eligazodni és munkálkodni képes ifjúságot nevel.

Reálműveltséget megalapozó arculata a környezettudatos szemlélet alakítja, humán műveltséget megalapozó arculata sokoldalú művészeti neveléssel teljesíti ki a gyermekek személyiségét.

Az iskola szellemiségére jellemző, hogy kiemeli a hagyományos értékek közvetítésének fontosságát, ugyanakkor a jelen és a jövő kihívásainak is eleget tenni képes tanulókat nevel.

Az iskola arculatának e sajátosságai harmonikus egységet alkotva jelennek meg az iskola tantárgyi rendszerében, nevelési elveiben.

A település történelmének hagyatékaként az iskola egyik tagozatán **német nemzetiségi nevelés-oktatás** folyik. Ennek formái közül a nyelvoktató kisebbségi oktatás, azon belül - felmenő rendszerben - bővített nyelvoktató kisebbségi oktatás folyik. Célként fogalmazódik meg a kétnyelvű kisebbségi oktatásra való áttérés, melynek személyi feltételei az iskolában még nem biztosítottak teljesen.

Értékes, hogy a tagozat más származású tanulókat is fogad, ezzel interkulturális oktatási programot valósít meg.

Az oktatás-nevelés célja a kisebbségi nyelv magas szintű elsajátításán túlmutat. A kisebbségi anyanyelvi, történelmi, földrajzi kultúra és népismeret ismeretanyagának elsajátítása is feladat. Kiemelkedő célja, hogy a tanulókat segítse abban, hogy megőrizzék identitásukat, s hogy megismerjék a nyelvi és kulturális gazdagság előnyeit. Az iskola a "kultúramegőrző" kisebbségi iskolák között határozza meg önmagát.

Az iskola a fenti célokat részben a tananyag átadásának formai keretei között valósítja meg, részben a nemzetiségi hagyományok tanórai kereteken kívüli ápolásával.

A tagozat iskolai programja megfogalmazza a kisebbségi oktatás helyi sajátos ismertetőjegyeit. Mindebből kiderül: a gyerekek számára színes, tartalmas, értékes oktatási formát kínál. Kilép az iskola keretei közül, s aktív szerepet vállal a településen a kisebbség identitástudatának megőrzésében, testvérváros kapcsolatának ápolásában.

*A személyi és tárgyi feltételek biztosításával a képzési forma támogatandó.*

Az iskola **oktatásszervezési** feladatait a Pedagógiai Programban és a Helyi Tantervben foglaltak szerint végzi. A tanév során bekövetkezett törvényi változások alapján megtörtént ezen dokumentumok felülvizsgálata. Ennek eredményeként, az eddigi tapasztalatok alapján, az intézményben a nem szakrendszerű oktatás felső tagozaton való megszüntetése mellett döntöttek. Változtattak az osztályozás eddigi gyakorlatán.

Az iskola céljai alapján az alsó tagozat fő feladatának az *alapkészségek elsajátítását*, a kulcskompetenciák fejlesztését tartja, melynek érdekében végzendő feladatok a Pedagógiai Programban részletesen kidolgozottak. *A választható tanórai kínálatban* hangsúlyt kapnak az iskolai prioritások. Az iskolai profilnak megfelelő magasabb óraszám, választási lehetőségként, már az első évfolyamon megjelenik (nemzetiségi oktatás/ének-zene/rajz és vizuális kultúra/környezetismeret), felső tagozaton magasabb óraszámú való továbbvitelük biztosított. A szaktárgyi kínálatban prioritást élvez a nyelvoktatás, mely mind angol, mind német nyelven emelt szintű oktatást választását teremti meg. Az informatika a két alaptantárgy: a matematika és magyar nyelv-és irodalom mellett szintén óraszámú is mérhető hangsúlyt kap. *A választható tanórán kívüli foglalkozások* gazdagítják a lehetőségeket, elősegítik az iskolai nevelési célok megvalósítását, valamint a profil hangsúlyozását (pl. énekkar, rajz szakkör, idegen nyelvi szakkörök, informatika)

Az iskola hangsúlyozottan *differentiált oktatást* biztosít. A felzárkóztató és tehetséggondozó foglalkozások, a csoportbontásban zajló képességfejlesztés, a fejlesztő pedagógusi munka, a differentiált óravezetés mind a hatékony oktató munka jellemzői. Ezek között meg kell

említeni a napközi otthonban és a tanulószoba keretei között folyó munkát is, melyek a tanulás egyéni segítésében, felzárkóztatásban jelentős szerepet játszanak.

Gazdag a *sportolási lehetőségek* iskolai kínálata is, megvalósul a mindennapos testedzés lehetősége. Minden diák számára a heti 3 testnevelés óra mellett 1 órában lehetőség nyílik néptánc oktatásra, 1 délutáni fakultatív sportfoglalkozásra. Anyagi források hiányában idén nem tudta az iskola megszervezni az úszásoktatást, melyre a jövőben ismét igény mutatkozik. A gyógytestnevelés az iskolában szakemberrel megoldott. *Nem megfelelőek azonban a sportoláshoz szükséges tárgyi feltételek.*

A tanulmányi versenyek egyre gyarapodó skáláján jó elgondolás, hogy az intézmény rögzítette, mely versenyekre való felkészítést vállalja rendszeresen. Pozitív, hogy vannak az iskola által hagyományosan meghirdetett, megrendezett területi versenyek is.

Örömteli és egyben szükséges, hogy az iskola alapfeladatai között *a sajátos nevelési igényű tanulókkal* való foglalkozás is helyet kap. A tanulási nehézségek kezeléséhez szükséges személyi feltételek biztosítottak. *A beilleszkedési és magatartási zavarok kezeléséhez szükséges tárgyi és személyi feltételek hiányosak.*

Az enyhe fokban értelmi fogyatékos tanulók szegregált nevelését, oktatását (4-5 tanuló) gyógypedagógusok látják el.

Mindkét épületben működik *könyvtár*, napi 2-2 órai nyitva tartással biztosítja az ismeretszerzés további lehetőségeit. Könyvtári órák a helyi tantervben tervezettek. Sikeres pályázat révén a könyvtár nyújtotta lehetőségek az elmúlt tanévben gazdagodtak.

Az Országos Kompetencia Mérés eredményei nyilvánosak. Az utóbbi 2 év eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze:

	m a t e m a t i k a		s z ö v e g é r t é s	
	6. évfolyam	8. évfolyam	6. évfolyam	8. évfolyam
országos átlag (2011.)	1498	1622	1483	1583
iskolai átlag (2011.)	<b>1546</b>	<b>1635</b>	<b>1559</b>	<b>1611</b>
országos átlag (2010.)	489	484	513	502
iskolai átlag (2010.)	<b>492</b>	<b>500</b>	<b>528</b>	<b>507</b>

A legutóbbi mérések alapján megállapítható, hogy az iskola teljesítménye meghaladja az országos átlageredményeket, mely az iskolában folyó szakmai munka eredményességét jelzi. Az eredmények elemzése alapján az iskola intézkedési tervet dolgozott ki annak érdekében, hogy a továbbtanuláshoz szükséges és biztos alapokat, készségeket és képességeket miként tudja még eredményesebben biztosítani, fejleszteni. A stratégia az intézmény Minőségirányítási Programjában jól kidolgozott.

Itt kívánom megjegyezni, hogy a nem szakrendszerű oktatás felső tagozaton való megszüntetése mellett érdemes azon előnyeit megtartani, amelyek *a szakmai-módszertani kultúra megújulását, az új tanulási módszerek eredményes alkalmazását segítették elő.*

Az iskola tanulóira jellemző továbbtanulási szokások számomra nem ismertek. A növekvő tanulólétszám és a továbbtanulási mutatók elemzése alapján hosszabb távon vizsgálható az iskola esetleges felfelé terjeszkedés.

Szükséges a végzett tanulók teljesítményének nyomon követése, pozitív és esetleges negatív következtetések levonása, beépítése az iskola oktató-nevelő munkájába.

Az iskolát jellemző *tanulási morál* jónak mondható. A tanulók munkafegyelme megfelelő.

Az iskolai programban megfogalmazott pedagógiai alapelvek a **nevelésre**, értékes emberré válásra nagy hangsúlyt fektető tantestület képét rajzolják. Az iskola újabb sajátos vonása tükröződik önmeghatározásában: a hagyományos szerepkör mellett az **oktatás - nevelés-gondoskodás hármasságának hangsúlyozása**.

Az iskola dokumentumaiban nagy hangsúlyt kapnak a nevelési kérdések. Meglátásom szerint a kötelességtudat, az elfogadás, a tolerancia, a közösségi magatartási normák közvetítése - mint hagyományos értékek - , a demokratikus gondolkodás, az autonómia állnak a személyiségfejlesztés középpontjában. Ezen személyiségjegyek hangsúlyosságának közvetítésével magam is egyetértek.

A megvalósíthatóság feltételezi a következetes, minden megnyilvánulásában kiszámítható intézményi hátteret, a benne közel azonos értékrenddel és felelősséggel tevékenykedő pedagógusokat, akiknek pozitív életpéldája nevelő hatású. A nevelés fő módszere a meggyőzés és a példaadás.

A nevelési kérdések körébe tartozik az iskola belső fegyelmi rendje is. Az intézményben a hallottak alapján nincsenek súlyos fegyelmi gondok. A házirend egyértelműen szabályoz, elvárásokat támaszt, ugyanakkor demokratikus és betartható.

A nevelési célok megvalósítására számtalan lehetőséget kínálnak az iskola sokszínű, ötletgazdag, élményt nyújtó programjai, *szabadidős tevékenységei*, hagyományos rendezvényei. Mindezek egyben a kulturális élményhez jutás, a hazaszeretet érzésének alakítását is szolgálják. Hangsúlyos az egészséges életmódra nevelés, a környezetigényességre figyelés, az aktív környezetvédelem, cél az ökoiskolává válás is.

Az iskolai diákönkormányzat lehetőséget teremt az önkormányzati jogok és kötelességek, a demokratizmus gyakorlására. A tanulók élnek a lehetőségekkel, ötleteikkel, feladatvállalásukkal aktívan járulnak hozzá iskolai közérzetük javításához.

### 1.3 Személyi feltételek

Az iskolában a pedagógusi státuszok száma 70, amelyen a részfoglalkozásúakat figyelembe véve 77 pedagógus dolgozik. A technikai státusz 17,5, teljesen betöltött.

A tantestület valamennyi tagja rendelkezik a feladatellátáshoz szükséges képzettséggel és szakképzettséggel. Többen rendelkeznek az alapdiploma mellett másoddiplomával, vagy speciális szakmai ismeretekkel. Mindez lehetővé teszi az iskola sokszínű feladatellátását.

A nem kötelezően foglalkoztatottak köréből hiányzik a szabadidő-szervező, az iskola gyarapodó informatikai eszköztára *időszerűvé tenné egy iskolai rendszergazda foglalkoztatását*.

A nevelési tanácsadási feladatokat külső személy látja el, ami az igényeknek megfelelő. Öröndetes, hogy a szakfeladatok közül a logopédiai ellátást, a gyógytestnevelést saját alkalmazottal tudja az iskola biztosítani.

Az azonos szakosok viszonylag nagy száma szakmai munkaközösségbe való szerveződést tesz lehetővé. Jellemző az egymástól való tanulás, a szakmai ismeretek megosztása, ami nem nélkülözi *az iskola keretein is túllépő szakmai kapcsolatok kiépítésének, szakmai ismeretszerzés lehetőségeinek kiaknázását*.

A pedagógus-továbbképzési rendszer lehetőségeivel az iskola jól gazdálkodott, az aktuális és távlati célok érdekében hasznosította a rendelkezésre álló keretet. Szinte minden pedagógus teljesítette a 120 órás továbbképzési kötelezettséget. *Az anyagi források elvonása a pályázatok előtérbe kerülését hívja életre.*

Az intézmény működési feltételeinek biztosítását adminisztratív és technikai apparátus segíti. Munkájukról az udvarias kiszolgálás, a tisztaság árulkodik.

#### 1.4 Működési-tárgyi feltételek

Az iskolai oktatás jelenleg területileg nem egy helyen zajlik, ami a pedagógusok épületek közötti átjárását eredményezi, de nehezíti a tanítás szervezését is.

Az iskola tanulólétszámának növekedésével kinőtte a rendelkezésre álló épületeket, az oktatás részben szükség tantermekben folyik.

Az épületek egy része ma már nem felel meg az elvárásoknak. Ez a tantermek egy részének a létszámhoz viszonyított méretét, számát jelenti, másrészt a korszerűtlen műszaki ellátottságot (pl. világítás). Az óraszámhoz mérten kevés a tornatermi órák megtartásának lehetősége, udvaron, folyosón, tanteremben is folyik sportfoglalkozás. Silány a vizesblokkok állapota, kevés a mosdók száma, a kulturált étkezést nehezíti az étkezők mérete. A könyvtár tanteremként is szolgál, nincs műhely, közösségi terem, mindez ma már idejétmúlt. A két telephely épületeinek és udvarának adottságai az egyes szempontok szerint lényegesen eltérőek, ezeket nem részletezném, hiszen mind az itt dolgozók, mind a fenntartó előtt ismertek a problémák.

Kiemelném azonban az előírásoknak megfelelő szaktantermek hiányát, melyek alól legfeljebb a közelmúltban jelentős fejlesztésen átment informatika termek kivételek.

Az egészségtelen, korszerűtlen körülmények az **iskolaválasztásban fokozódó erővel jelenhetnek meg taszító tényezőként**. *Közismert a fenntartó problémamegoldó szándéka, a problémák megoldása rövidtávon aktuális feladat.*

Szükséges annak megemlítése, hogy az épületek rossz állapotán sokat „javít” az ízléses, barátságos iskolai dekoráció. Az iskola otthonossá tételén a pedagógusok a gyerekekkel közösen aktívan tevékenykednek. A tantermek bútorait az elmúlt években lecserélték, így a termek esztétikusak.

Az iskola technikai felszereltsége megfelelő, az oktatáshoz szükséges tárgyi eszközökkel rendelkezik. Korszerű taneszközei az interaktív táblák, melyeket használatba is vettek a pedagógusok. Folyamatos az eszközbeszerzés a tanári igények és anyagi lehetőségek összehangolásával.

Az iskola termeinek kihasználtsága maximális, egész nap telítettek. Az iskola figyelmet fordít az egyes helyiségek bérleti rendszerben való hasznosítására is, de ennek lehetősége kevés. Az informatika termek gazdaságos üzemeltetése a jövő feladata.

Az intézmény részben önálló gazdálkodási és önálló bér gazdálkodási jogkörrel rendelkezik. A költségvetés a város lehetőségeihez igazodik. A működés pénzügyi feltételei biztosítottak, a költségvetés biztosítja az intézmény változatlan körülmények közötti zavartalan működését. Az intézmény saját bevételei elenyészőek, bevételt támogató alapítvány nem működik, idén pályázati bevétel nem volt.

*A jövőben szükséges a saját pénzügyi-technikai erőforrások gyarapításának lehetőségeit gazdagítani.*

## 1.5 Az intézmény vezetésére vonatkozó program értékelése

Az iskola vezetőségének tagjai: az igazgató, két igazgatóhelyettes, a német nemzetiségi tagozat vezetője, valamint a gazdasági vezető. A kibővített vezetőség tagjai a minőségirányítási csoport vezetője, a gyermek-és ifjúságvédelmi felelősök, a tantestület továbbá választott szakmai és társadalmi képviselőik útján képviselteti magát a tágabb vezetőségben; az érintett kérdésekben itt képviselteti magát a diákönkormányzat.

A vezetőség szervezeti felépítésében a helyi adottságok, így az épületi elkülönültség és a nemzetiségi tagozat léte tükröződik.

Az intézményi dokumentumokban az egyes feladat-, és jogkörök jól kidolgozottak. Érvényesülnek a testületi és egyéb szervezeti jogok.

Az intézményvezető javaslatára a *vezetés szerkezetének felépítése átgondolandó*, a lineáris szervezeti felépítés helyett a vegyes szerkezetű szervezeti felépítés javasolt.

Az iskola magas pedagógus létszáma lehetőséget teremt a szakmai kiemelkedésre, a szakmai karriertervek motiváló hatása érvényesülhet például az ideiglenesen létrehozott, feladatorientált munkacsoportok vezetésében kapott (vállalt) feladattal.

Az intézmény *Minőségirányítási programjában* megfogalmazott elvárások egyértelműek, teljesíthetőek - így ösztönzésre, értékelésre alkalmasak. Sokoldalú az az eszközrendszer, mely a pedagógusi munka minőségének mérésére alkalmazható. Magam a sokoldalú információ-szerző, az ösztönző, segítő-támogató, de reális elvárásokat is megfogalmazó értékelést támogatom.

## 2. CÉLMEGHATÁROZÁS

Az intézmény Pedagógiai Programja, Minőségirányítási Programja kijelöli azt a nevelési és oktatási cél-és feladatrendszert, amelyet megvalósítani kíván a tantestület egyetértésével, a fenntartó támogatásával.

E cél- és feladatrendszert pályázatom részeként vallom, azokat olyan célok megfogalmazásával és tevékenységek meghatározásával gazdagítom, melyeket az intézmény további fejlődése szempontjából előremutatónak látok.

A feladat-meghatározás háttérében a következő tényezők játszanak szerepet:

- a helyzetelemzés során felismert teendők, feltárt lehetőségek
- a közoktatást érintő tartalmi és szervezeti változások
- a fenntartó megismert oktatáspolitikai elvárásai
- a hazai társadalmi fejlődés előidézte új kihívások
- az iskolát érintő várható változásokból eredő lehetőségek, a kapott javaslatok

### **Célok:**

- az iskola törvényes, tervezett és szakszerű irányítása.
- derűs, egymással együttműködő és alkotó tantestületi közösség kialakítása
- az iskola ellátási körzetének igényeihez alkalmazkodó, szakmai és nevelési értékekre koncentráló, továbbépíthető, színvonalas tudást nyújtó intézmény működtetése
- célirányos feladatokkal motivált, lendületesen tevékenykedő, igazságos és összehangolt irányítású iskola működtetése, ahol lehetőség nyílik a szakmai kiteljesedésre
- belső rend és fegyelem, egyértelműség és következetesség a munkavégzés során
- bizalmat és tekintélyt árasztó iskola, ahol valamennyi oktatási szereplő kiszámítható és biztonságos feltételek között végezheti tudása, képességei legjavát nyújtva feladatát

### **A célrendszer legfontosabb tartalmi elemei a következők:**

- A szülői-, tanulói igények és fenntartói elvárások, valamint az intézmény pedagógiai felfogásának összehangolásával egy önálló arculatú intézmény működtetése. Az iskola sajátosságainak eredményes kommunikálása, az előnyök és értékek hangsúlyos megjelenítése a jelenlegi és potenciális partnerek előtt.
- A német nemzetiségi oktatás megerősítése. A tanulók segítése abban, hogy megőrizték nyelvi és kulturális örökségüket.
- A tanulói képességeket és készségeket kibontakoztató, fejlesztő, az alkalmazásképes tudást közvetítő magas színvonalú képzés, mely teret enged a tehetség sokoldalú kibontakoztatásának, s módszereivel mérsékli a valamilyen okból hátrányos helyzetbe kerültek elmaradását, a tudás megszerzésében meglévő esélykülönbségeket.
- Olyan nevelési értékek, tartalmak közvetítése, melyek segítik a társadalomban való helytállást, az egészséges önérték-tudatot és hazafiságot erősítik. A pedagógiai folyamatok révén olyan kompetenciák, képességek elsajátításának előtérbe helyezése,

melyek a jövőben döntő fontosságúak lesznek (csapatmunkára való képesség, kapcsolatteremtés, konfliktuskezelés, kommunikáció, szociális képességek...). Mindezek megteremtéséhez, elsajátításához sokszínű tevékenységrendszer biztosítása.

- A nevelési-oktatási folyamathoz hozzáadott érték, a hatékonyság és a minőség folyamatos mérése, értékelése révén önfejlesztő testületté válás.
- Oktatási és nevelési céljaiban, követelményeiben egységes és következetes munkát végző tantestület, mely megfelelő pedagógiai klímát teremt a pedagógus egyéniségének kiteljesedéséhez.
- Az intézmény innovatív tevékenységének fejlesztése. A pedagógusok szakmai megújulásra, pedagógiai eszköztára gyarapítására törekvésének támogatása. Életpálya tervek támogatása.
- Az intézmény vezetői és pedagógusai között a feladatok jól körülhatárolható elosztása, a szervezeti struktúra módosítása; a felső, illetve a középvezetésben az önálló és megbízható munkavégzés igényének megtartása.
- A kötelező oktatási feltételek megteremtése, az anyagi erőforrások ésszerű, takarékos és hatékony felhasználása. Az anyagi erőforrások gyarapítása.

#### **Az iskola legfőbb erőforrásai, melyre jövőjét építheti:**

- Jól felépített, körültekintően megfogalmazott, szakmailag megalapozott Pedagógiai Program és intézményi dokumentumok.
- Igényes, sokoldalú szakmai ismerettel és pedagógiai kultúrával rendelkező nevelőtestület, innovatív mag.
- Tanulói fogékonyság, a beiskolázási kör igényes elvárásai az intézményben folyó neveléssel-oktatással szemben. Növekvő tanulólétszám.
- A szervezet fejlődését támogató fenntartói háttér.
- Az oktatás körülményeinek, tárgyi feltételeinek javuló állapota, megfelelő anyagi forrás teremtésének lehetőségei.
- A vezetés szakmai, pedagógiai irányítási gyakorlata, tapasztalata.
- Az oktatáspolitikai változásai; az iskolákkal szembeni minőségi elvárások fokozódása; versenyhelyzet.

### 3. FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK

A helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések tartalmazzák azokat a feladatokat, tevékenységeket, amelyek az iskola céljainak mind magasabb színvonalon történő megvalósítását szolgálják. Másrészt azokat a pályázatomban megfogalmazott elképzeléseket, melyek új távlatot nyithatnak az intézmény pedagógusai és diákjai számára. Ahol fontosnak tartotta, időtávra ütemezve jelenítettem meg a célokat és a megvalósításukat szolgáló tevékenységeket.

#### Jogszabályi háttér

Az intézmény törvényes és szakszerű működését külső és belső jogszabályok irányítják. Ezek felsorolásától eltekintve fontosnak tartom a következők megemlítését:

- Az intézmény dokumentumai tartalmazzák az egyes jogszabályokban előírt tartalmakat. Az iskolában biztosított a külső és belső jogszabályok elérhetősége, azok ismerete mindenki számára alapvető.
- Fontosnak vélem az egységes nevelői eljárásokat az iskolai szabályozók alkalmazásában a belső rend és fegyelem, valamint a kiszámíthatóság és a következetesség érdekében.
- Szükséges a jogszabályok változását követő, azokra rövidtávon, ám megalapozottan reagáló magatartás.

#### 3.1 A fenntartói és felhasználói kör; a kapcsolatok szerepe

A pályázatomban megfogalmazott fejlesztési elképzelések a fenntartó önkormányzat közoktatási fejlesztési koncepciójának, iskolával szembeni elvárásainak figyelembevételével készült.

*A fejlesztési tervben a fenntartói igények alapján a következő célokat kívánom megvalósítani:*

- A beiskolázási körzet igényeihez alkalmazkodó, oktatási tartalmát és kínálatát folyamatosan fejlesztő iskola.
- Esélyteremtést, hátránykompenzálást és a tehetség kibontakoztatását egyaránt segítő iskolai tevékenység. Kompetenciafejlesztés. Tankötelezettség időbeni teljesítése.
- Javuló szakmai teljesítmény.
- Intézményi minőségi célok megvalósulása.
- Intézményi együttműködés kialakítása, fenntartása. Külső kapcsolatok ápolása.
- A szűkös erőforrások hatékony felhasználására törekvés és forrásbővítés lehetőségeinek keresése.

Mivel ezek az elvárások az iskola teljes tevékenységét áthatják, a megvalósításukhoz rendelt elképzelések, tevékenységek a pályázat további részeiben realizálódnak.

*További feladatok a fenntartóval való kapcsolattartásban:*

- Az iskola eredményeinek folyamatos közvetítése a képviselőtestület felé.  
A település és az iskola honlapján hiteles információk megjelenítése.

- Külső segítség kérése és biztosítása a feladatok színvonalasabb megoldásához azokon a területeken, ahol az hatékony segítség lehet (pl. szakmai kapcsolatok szélesítésének támogatása, külső szakértő felkérése az iskolai munka eredményességének mérése-értékelése céljából).

Az iskola hangsúlyozottan partnerközpontú, törekszik állandó értékeket közvetítve az újonnan jelentkező és reális partneri igények kielégítésére.

*Az iskola és a szülők közötti kapcsolat fejlesztése érdekében az alábbi célokat tűzöm ki:*

- A szülői igények folyamatos mérése, a reális igények kielégítéséhez szükséges feltételek megteremtése.
- A szülők felé az iskola szakmai értékeinek hatékonyabb közvetítése, az iskoláról alkotott pozitív kép megerősítése. A kapcsolattartás formáinak szélesítése.
- A szülők iskolasegítő tevékenységének bővítése.

*A célok elérése érdekében végzendő feladatok:*

- A szülők részéről jelentkező igények megismerése a kapcsolattartás különböző formái során. Az elvárások kielégítése közben kerüljük az éppen uralkodó, gyorsan múló divat oly mértékű kiszolgáltatását, mely az iskola fő profiljának, hagyományainak változását érintené. A változó igények kiszolgáltatásának eszközei a szakkörök, szükség esetén lehetőséget kell teremteni egyes foglalkozások tényleges ellenében való tartására. Egyes feladatellátások biztosíthatóak lennének a település civil szervezetinek, speciális ismeretekkel rendelkező magánszemélyeinek bevonásával (pl. kihaló mesterségek, művészeti tevékenységek stb.). Rövidtávon fel kell mérni az iskola kínálatában segítséget nyújtani tudó szülők körét. Az iskolát segítő szülői felajánlások nyilvántartási rendszerének megteremtése.
- Az iskolai élet eseményeinek, eredményeinek szélesebb körben való hiteles tájékoztatása érdekében a meglévő formákon túl átgondolásra érdemes pl. tanévkezdő szülői tájékoztató kiadása, nyílt nap szervezésének visszaállítása, az Internet lehetőségeinek kihasználása belső, anyagilag támogatott szakember alkalmazásával.
- A szülőkkel a kialakult é++++s bevált közvetlen kapcsolattartás formáin túlmenően aktuális, érdeklődésre számot tartó témákban fórumok, előadások szervezése (pl. tanulási nehézségekkel küzdő gyermekek szüleinek a fejlesztőpedagógus), nevelési értekezleteken való részvételre felkérés.

*A diákönkormányzat tevékenységére vonatkozó célkitűzéseim:*

- Az önkormányzatiság gyakorlásában az egyéni és közösségi felelősség érzésének elmélyítése felelősségteljes feladatok adásával.
- A tanulói jogok és kötelességek viszonyának helyes értelmezése.

A diákönkormányzat eddigi tevékenységi körén túlmenően célszerű lenne, ha nagyobb szerepet kapna, vállalna:

- A tanulók szabadidős tevékenységének szervezésében.
- Iskolai akciók szervezésében (pl. környezetrendezés)

- Továbbra is aktívan támogatná az egészségnevelést, az iskolai munkafegyelem és rend érvényesülését, az iskolai felszerelések védelmét.
- Új kezdeményezésekkel gazdagítaná az iskolai élet hagyományait.

A pedagógiai és fejlesztési célok eszköze a kapcsolatok szélesítése és elmélyítése a tágabb környezet szereplőivel is.

*Az iskola külső kapcsolatainak elmélyítése, sokoldalú hasznosítása érdekében az alábbi célokat tűzöm ki:*

- Az óvodával való kapcsolattartás elmélyítése, formáinak gazdagítása.
- A kapcsolat segítse elő, hogy az óvodából az iskolába való átmenet minél zökkenőmentesebb legyen.
- Partneri kapcsolatok kialakítása a környező települések iskoláival a szakmai ismeretek átadásának, gyarapításának érdekében; a diákprogramok színesítése érdekében.
- Az iskola külső kapcsolatrendszerének szélesítése segítse elő, hogy a diákok minél több ismeretet tapasztalás útján szerezzenek meg (kompetenciák fejlesztése). A kapcsolatok segítsék elő az iskola pedagógiai célkitűzéseinek megvalósulását.
- A kapcsolatok gyarapítsák az iskola erőforrásait.

*A kitűzött célok elérése érdekében a következők megvalósítását megfontolásra javaslom:*

- Az iskola óvodával való kapcsolatában a bevált eljárások megtartása mellett keresni kell a további lehetőségeket. Ezek például: az óvodásoknak apró ajándékok készítése (pl. Mikulásra), a jeles napokon a népszokásokat felelevenítő iskoláscsoport óvodában is előadhatja műsorát (toborozhat a nemzetiségi tagozatra), gyereknapon szervezhető közös program. Sok helyen bevált az ovi-suli, másutt erőltetett. Ha nem próbálta az intézmény, van rá lehetőség, hiszen az iskola bemutatásának egyik lehetséges eszköze.
- Mivel az iskola szinte valamennyi diákja a helyi óvodából érkezik, célszerű és lehetséges a két intézmény Pedagógiai Programjának kölcsönös megismerése, alapelveinek összehangolása.
- Az átmenet problémáit megkönnyítheti, ha mód nyílna arra, hogy - legalább az első iskolai félévben - az óvónő részese lehessen heti néhány órában az oktatási folyamatnak. Szakirodalom javasolja, hogy készségi tárgyak (pl. ének-zene, rajz, technika) bármelyikének óráin a tanítónő mellett az óvónő jelenléte sokat segít az átmenet problémáinak mérséklésében. Ugyanakkor közvetlenül tapasztalhatja, mennyire képesek volt óvodásai az iskolai elvárásokhoz alkalmazkodni. A visszacsatolás közvetlen. Ugyanakkor nem mellékes az sem, hogy e kimondottan mozgalmas órákon a tanítónő segítséget kap.
- A hátrányos helyzetű, túlkoros gyerekek hosszú távra prognosztizált mutatói még akkor is rosszabbak az iskolai végzettség tekintetében, ha értelmi képességeik azonosak a többi gyermekével. Az iskola szempontjából is fontos tehát, ha a visszamaradt gyerekek ez alatt új képességekre vagy megerősített képességekre tesznek szert. E területen is kialakulhat közös együttműködés. Mindezek egyszerű lehetőségei az iskolamarketingnek.
- A külső partnerektől kérhető felnőtteknek vagy gyerekeknek szánt szakmai előadás (pl. pénzügyi intézménytől gazdálkodás témakörben osztályfőnöki óra), gyakorlatias program, természetbeni kalandozás vezetése. A település kulturális

- csoportjaival való együttműködés a hagyományörzés, a nemzetiségi kultúra megőrzésének nagyszerű eszköze. A külső partnerekkel készülhetnek közös projektek, pályázatok.
- A továbbépíthető tudás megszerzéséhez szükséges kompetenciák kialakítása az általános iskola egyik fő feladata. Mindezek elsajátításában sokat segíthetnek a piacgazdaság szereplői. A pályaválasztás irányításának területén a vállalatok különböző tevékenységeket szervezhetnek, amelyek a fiataloknak információt nyújtanak az adott szektorról. Megismerhetik a munkáltatók foglalkoztatottakkal szemben általános elvárásait, ezzel erősítik a felnőtt életben való helytálláshoz szükséges személyiségjegyek kialakítását. Benyomást szerezhhetnek a tanulók termelési folyamatokról, melyek tanulmányi ismereteik elsajátítását segítik és teszik érdekesebbé.  
A gazdasági élet szereplői segíthetik az iskolai infrastruktúra fejlesztését és karbantartását.

### 3.2 A nevelő-oktató munka tartalmi-szervezeti kérdései

Az intézmény nevelő-oktató munkáját a Pedagógiai Programban meghatározott cél- és feladatrendszer szellemében végzi. Pedagógiai alapelvei, nevelési-oktatói céljai a következő években is helyállók. A feladatvégzés eszközei és eljárásai a folyamatos teljesítménymérés és értékelés révén úgy alakítandók, hogy az eredményesség és a hatékonyság növekvő legyen.

*Az iskolai oktató munkát érintő célkitűzéseim:*

- Olyan intézmény működtetése, amelynek kínálatával a felhasználók elégedettek, eredményessége révén vonzza és megtartja a tanulókat. Sajátos arculata más iskoláktól megkülönbözteti.
- A nevelési-oktatói folyamathoz hozzáadott érték alapján a jól teljesítő iskolák között lenni. Az oktató munka eredményességének számokkal is mérhető javulása.
- Javuljanak az iskolai oktatás során a tanulók alapkészségei, tovább emelkedjenek a nyelvoktatás színvonala. A gyerekek továbbtanulási esélyei növekedjenek.
- Gyarapodjék a módszertani kultúra.

*A megfogalmazott célok elérése érdekében végzendő feladatok:*

- Az iskola rendelkezésére álló heti órakeret választható tanórákra történő felhasználásának átvilágítása. A rendelkezésre álló órakeret és csoportbontás felhasználásával annak megismerése, hogy kimutathatóan nő-e az adott területen végzett munka eredményessége.
- A tanórán kívüli foglalkozásokban erősítendőek az iskola jellegét meghatározó tartalmúak.
- A felzárkóztató, fejlesztő, vagy tehetséggondozó foglalkozások biztosítása a rendelkezésre álló órakeretből.
- A gyengébb képességű gyerekekre fokozott figyelem fordítása; lehetőség szerint önálló fejlesztőpedagógusi státusz létrehozása.
- A nyelvoktatás tárgyi feltételeinek, körülményeinek javítása. A nyelvgyakorlás lehetőségeinek szélesítése (versenyek, társalgási kör, külföldi diákokkal az élő idegen nyelv használatának gyakoroltatása stb.). Nyelvvizsgákra való felkészítés támogatása.

- Külső mérések tapasztalatainak beépítése az oktató munkába. Szükség esetén szakmai továbbképzések szervezése egy-egy témakörben.
- Módszertani kultúra fejlesztését elősegítő belső továbbképzések szervezése, módszertani börszék, feladatorientált alkalmi munkacsoportok kialakítása az adott cél elérése érdekében. Új tanítási-tanulási technikák elsajátítását célzó továbbképzéseken való részvétel támogatása, a szerzett ismeretek belső elterjesztése.
- Javaslom, hogy intézményi szinten kerüljön kidolgozásra a részképesség-hiánnyal küzdő tanulók segítésének – minden pedagógusra vonatkozó –eszköztára, az a sajátos bánásmód, amellyel lemaradásuk csökkenthető.
- Javaslom, hogy az iskola gondolja át a nívócsoportos oktatás teljes elvetését. Bizonyos esetekben és szinteken léteznek mindenki számára elfogadható elvek (pl. az átjárhatóság biztosítása) és eredményességi kritériumok.
- A napközi töltsön be nagyobb szerepet a felzárkóztatásban és az egyéni képességfejlesztésben. Vizsgálni kell ennek lehetőségeit.
- A tanulószoba lehet helyszíne a tanulás tanításának is, segítse a diákok tanulástechnikai ismereteinek gyarapítását.
- A végzett diákok középiskolai teljesítményének nyomon követése, a tapasztalatok hasznosítása.
- Modern taneszközök alkalmazásának elősegítése az információs, kommunikációs technológiák alkalmazásának tanulók általi elsajátításához.
- A könyvtár állományának folyamatos fejlesztése, modern ismerethordozókkal való gazdagítása, népszerűsítése.

Fontosnak tartom annak kiemelését, *hogy minőségi javulás akkor várható el, ha nem csak a negatívumok korrigálása, hanem a pozitívumok, szakmai értékek kiemelése és elismerése is megvalósul.*

*A nevelőmunkában a komplex személyiségfejlesztés a cél, amelyben a Pedagógiai Programban és a pályázatban kiemelt személyiségjegyek kapnak hangsúlyos szerepet. Továbbá:*

- Olyan nevelési értékek közvetítése, melyek segítik a társadalomban való helytállást, Valamint az egészséges önérték-tudatot. A pedagógiai folyamatok révén olyan kompetenciák, képességek elsajátításának előtérbe helyezése, melyek a jövőben döntő fontosságúak lesznek (pl. csapatmunkára való képesség, kapcsolatteremtés, konfliktuskezelés, kommunikáció).Mindezek megteremtéséhez sokszínű tevékenységrendszert biztosítása.
- Az iskolai környezet, a közösségi élet pozitív személyiségfejlesztő közegként való működésének folyamatos megőrzése.
- Belső rend, fegyelem, kiszámíthatóság a nevelői eljárásokban.

*Feladatok a célok elérése érdekében:*

- A pedagógusok problémakezelő és megoldó készségének javítása nevelési helyzetek, lehetőségek megragadása, illetve képzések révén.
- Színesíteni lehet a szabadidős kínálatot olyan új tartalmú szakkörökkel is, amelyek az új kompetenciák elsajátításának is kiváló gyakorlóterepi. Pl. drámacsoport,

ahol a gazdag tanulói fantázia kibontakoztatása mellett a konfliktushelyzetek megoldását is gyakorolhatják a diákok.

- Nevelési célt szolgálhat - természetesen a teljes iskolát tekintve -, ha az iskolai élet eseményei megmaradnak az utókor számára. Hagyományörzési szándékkal javaslom, hogy a diákok hozzájáruljanak az iskolatörténet dokumentálásához. Modern eszközökkel érdemes a régi hagyományt feléleszteni. Feladatvállalásra, együttműködésre, felelősségre tanít a tágabb közösségért végzett érdemi munka. Egyben erősíti az iskolához való kötődést és a tanulók közösségi szellemét.
- A diákönkormányzat tevékenységének részvétele a belső fegyelem magtartásában, szükség szerint javulásában.

Mindezek megvalósításához nélkülözhetetlen:

- hogy a pedagógusok értékrendje egymáshoz közel álljon
- a hasonlóan igényes feladatvégzés, és magas színvonalú munkakultúra
- a nevelési elvárásaiban és eljárásaiban egységes tantestület.
- az elkötelezett, tevékenységében motivált, munkájában támogatott pedagógus

*A német nemzetiségi oktatás fejlesztésére vonatkozó további célkitűzések:*

- A bővített nyelvoktató kisebbségi oktatás személyi és tárgyi feltételeinek megteremtése.
- Az iskola német nemzetiségi tagozata helyi tantervében megfogalmazott oktatás és nevelési célok megvalósításának támogatása.

*Javasolt feladatok:*

- A kétnyelvű kisebbségi oktatás középtávú bevezetésének hatásvizsgálata (igény, várható eredmények)
- A 7-8. osztályos tanulók német nyelvvizsgára való felkészítésének támogatása intézményi forrásból. A sikeres nyelvvizsgák költségeinek támogatása.
- A környék német nemzetiségi oktatást folytató iskoláival élő együttműködés kialakítása (tapasztalatcsere, közös programok, gyerekek közös táboroztatása, rendezvények kölcsönös látogatása, stb.)
- Az oktatáshoz szükséges tárgyi eszközök gyarapítása.
- Lehetőséget látok arra is, hogy az iskolában a már végzett diákoknak térítéses formában biztosítsuk a német nyelv tanulását. Különösen azok számára fontos a megkezdett nyelvi tanulmányok folytatása, szinten tartása, akiknek nincs lehetőségük azt a középiskolában folytatni. A felnőtt nyelvoktatás lehetőségeit is érdemes vizsgálni.
- Vizsgálni kell a testvériskolából vendégtanár fogadásának lehetőségét, aki a szakjának megfelelő tanórák tartásával színesíthetné az oktató munkát.

### **3. 3 Erőforrás-bővítési terv**

Az intézmény (és a mai társadalmi-gazdasági környezet) leginkább a humán erőforrásaira építhet. A szűkös költségvetési forrásokra támaszkodás nem elégséges, legfőbb forrás a szellemi tőke.

A humánerőforrás bővítése jelenti egyrészt az egyes pedagógusok birtokolta egyéni ismeretek, speciális tudás továbbadását másoknak, szakmai gazdagításuk érdekében. Másrészt szükséges a saját megújulás lehetőségeinek keresése is, amelyhez ma már át kell lépni az intézmény falait.

#### *Céljaim a humánerőforrás bővítése terén:*

- Összhangba hozni a képzettséget, a képességet, a feladatot, valamint a munkavállaló önmegvalósítási ambícióját, amely egyben a belső pályakarrier alapját is képezi.
- A tantestület tagjai számára megteremteni a szakmai ismeretek gazdagításának széles körű lehetőségeit, saját szakmai ismeretek továbbadásának (iskolai kereteken túl is) lehetőségeit.
- Az iskola távlati terveinek megvalósításához szükséges szakképesítések megszerzésének ösztönzése, támogatása.
- Az iskola szakmai kapcsolatainak bővítése, kialakítása más intézményekkel.

#### *Eszközei:*

- egyéni igények, szakmai karriertervek megismerése
- az igények összehangolása az iskolai Pedagógiai Program cél-és feladatrendszerével
- egyéni karriertervek konkretizálása, felkészülési lehetőségek biztosítása az alkalmassági kritériumok elérése érdekében
- motiváció alkalmazása
- teljesítményarányos bérezés, jutalmazás
- együttműködésen, bizalmon alapuló légkör teremtése.

#### *Az iskolavezetés feladata:*

- Munkaerő-gazdálkodási terv készítése, aktualizálása
- Munkaköri leírások frissítése.
- A fenntartó erőforrásainak függvényében új feladatkörök (pl. fejlesztőpedagógus, rendszergazda) létrehozása.
- Magas teljesítmény elérésének ösztönzése kihívást jelentő, differenciált feladatok adásával. A feladat súlyával összhangban lévő önállóság és felelősség biztosítása.
- Munkaerőpiaci-pozíció növelése.
- Távlatadás, csapatépítés.
- Motiváció. A szakmai siker közösség előtti elismerése, jutalmazása.

A motiváció különböző eszközei nem egyformán hatnak az egyes emberekre. Feladatunknak tekintem a kollégák megismerése után a személyhez kapcsolt motiváció alkalmazását. Teret kívánok adni a reális önértékelésen alapuló egyéni pályatervek megvalósításának, a pedagógusi elégedettség kialakulásának.

#### **Pénzügyi-technikai erőforrás bővítésének lehetőségei**

A költségkímélő, takarékos gazdálkodás, az erőforrások racionális felhasználása a jelen körülmények között is alapkövetelmény.

#### *Célkitűzéseim:*

- A kötelező taneszköz-jegyzékben szereplő eszközök tervszerű gyarapítása.  
A modern taneszközök használatának megismertetése.
- Az anyagi erőforrások ésszerű, takarékos és hatékony felhasználása.
- Az iskola épületeinek korszerűsítése/új iskola kialakítása érdekében végzett lobbizás.
- Értékmegőrző, iskolai környezetet óvó diákmagatartás kialakítása, elismerése.
- Pénzügyi erőforrások gyarapítási lehetőségeinek keresése, realizálása.
- A technikai dolgozók számára megfelelőbb munkakörülmények biztosítása.
- az iskola otthonosságának megőrzése, a munkakörülmények javítása.

*A célok megvalósítását elősegítő feladatok:*

- Normatív támogatással járó további feladatok vállalása gazdaságossági mutatók, számítások alapján.
- Piaccgazdasági szereplőktől támogatás szerzése, eszközátvétel más intézményektől.
- A helyi lakosság, elsősorban a szülők bevonása iskolai munkálatokba.
- Pályázatok lehetőségeinek kiaknázása.
- Selejtezett tárgyi eszközök értékesítése.
- A tanulás-szervezés során ésszerű, költségcsökkentő megoldások keresése anélkül, hogy az oktatás színvonalát érintené.
- Önköltséges foglalkozások szervezése bevételi céllal. Saját szervezésű tanfolyamok indítása (pl. informatika időseknek)
- Az iskola eszközeit használók értékmegőrző szemléletének erősítése.
- Iskolai alapítvány létrehozása.
- Iskolát támogató kör kialakítása szülőkből, volt tanítványokból.

A belső ellenőrzés is szolgálja a működés gazdaságosságát, ésszerűségét; a belső rend megerősítését, a felelősség érvényesítését.

Az erőforrások megteremtésén, bővítésén, racionális felhasználásán túl az iskolai arculattervezés, a teljesítmények széles körben való megjelenítése is szükséges mind a fenntartó, mind a jelen és mind a reménybeli felhasználók és potenciális támogatók felé.

### **3.4 Szervezetfejlesztés, innováció**

A szervezetfejlesztés a szervezet egészére kiterjedő, hosszútávra szóló fejlesztési folyamat.

*Célja* a szervezet hatékonyságának növelése. Ehhez egyrészt

- a szervezet strukturális jellemzőinek kismértékű átalakítását tartom szükségesnek
- másrészt a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztését.

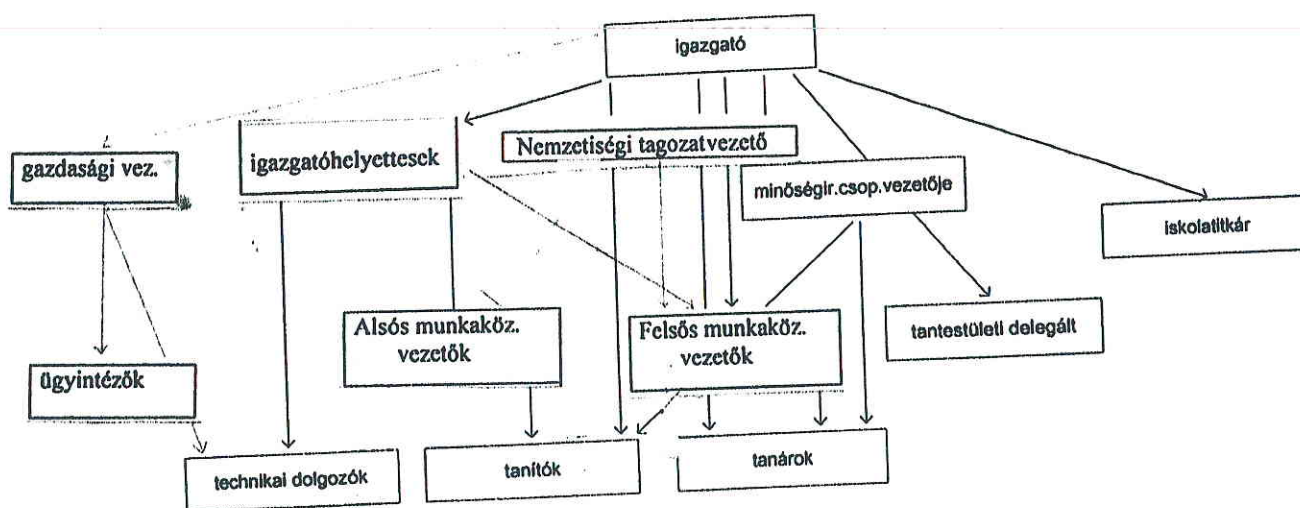
#### **Szervezeti struktúra**

Az intézmény két épületben történő működése meglehetősen beszűkíti a vezetésben kialakított mellé-, és alárendelési viszonyokat. A pedagógusok viszonylag nagy száma azonban kedvező lehetőségeket nyújt önálló feladatok, középvezetői munkakörök és velük járó felelőségek, jogkörök kialakítására.

A vezetőség tagjai : az intézményvezető, az igazgatóhelyettesek, a német nemzetiségi tagozat vezetője és a gazdasági vezető. Köztük a feladatmegosztás funkcionális elvek szerint kerül meghatározásra.  
Az intézmény tágabb vezetőségébe tartozók között mellérendeltségi, feladattól függően alárendeltségi viszony jellemző.

#### Célkitűzés:

- A szervezeti struktúra kismértékű átalakítása.
- A feladat – és jogkörök ennek megfelelő meghatározása.
- A tanszék képviselőinek kibővítése az intézmény vezetőségében a kezdeti időszakban.



1. ábra Az intézmény irányítási (szervezeti) struktúrája

A tanszék képviselőit a nevelőtanács választja (jellemzően a Közalkalmazotti Tanács elnöke), aki képviseli a közösséget a tágabb vezetésben. Képviseletét véleményét, tükrözi hajlandóságát a kihívásokkal szemben, közvetlenül segíti az iskolai innovációt.  
A DÖK tevékenységét segítő tanár, valamint a gyermek-és ifjúságvédelmi felelősök a vezetőségi ülésekre a tárgyaló napirendtől függően kapnak meghívást.

#### A szervezeti kultúra fejlesztése

*A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében végzendő feladatok:*

- A team munka lehetőségeinek kiaknázása (un. Feladat-kultúrás modell alkalmazása pl. döntés-előkészítések előtt, hatásvizsgálatoknál).
- A középvezetők, minőségirányítási csoportvezető szerepének felértékelődése, melyet kihívást jelentő feladatvégzés, a belső ellenőrzésben-értékelésben való célirányos részvétel segít elő.

- Kulcspozíciókba a legmegfelelőbb emberek kiválasztása, a képességekhez pozíció, kiteljesedésre lehetőséget adó feladat rendelése.
- A dolgozók tevékenységének összehangolása, az ésszerűsítés gyakorlata.
- Az emberi együttműködés fejlesztése; a szervezeten belüli konfliktusok elemzése, megoldási lehetőségek keresése; a szervezeten belüli alkotó légkör tartósságának kialakítása, megőrzése.
- Az intézményi minőségbiztosítási rendszer hatékony működtetése; a minőségi munka értékelésére alkotott szabályozás gyakorlati alkalmazása.

Az iskolai innováció

*Célkitűzésem:*

- Az innovációs „beállítottságú” pedagógusok tantestületen belüli kedvező arányának elérése.
- Az új kihívásokkal és feladatokkal szembeni bizalmatlanság minimálisra csökkentése, a támogatás elnyerése belső meggyőződés alapján.
- Az intézmény innovatív tevékenységének folyamatos fejlesztése. A rendelkezésre álló szellemi tőke maximális hasznosítása, a pedagógusok motiválása.

Bármely innovatív beavatkozás feltételének tartom az alapos diagnózist, a támogatottságot, a türelmes és megfontolt beavatkozást.

### 3.6 Az intézmény irányítására vonatkozó terv

Az intézmény szakmai irányításánál fontosnak tartom a következők hangsúlyozását:

Fontosnak tartom a következők hangsúlyozását:

- A vezetők, középvezetők tevékenységében *alapvető az azonos értékrend követése, a feladat- és hatáskör tiszteletben tartása, az önálló és megbízható munkavégzés.*
- A középvezetők azonosuljanak az intézmény előtt álló feladatokkal, *képviseljék az intézményi célokat, javaslataikkal segítsék a vezetői munkát.*
- Az intézmény vezetősége, mint javaslattevő, véleményező testület - alkalomszerűen is ülésezik, az ellenőrzésbe bevontak az éves belsőellenőrzése terv alapján számolnak be az igazgatónak.
- A vezetés feladata a kollégák kellő tájékozottságának biztosítása. *A belső kommunikációs csatornáknak biztosítaniuk kell a megfelelő információáramlást.*

Az intézmény *irányításában* figyelembe kívánom venni, hogy a testület tagjai különböző mennyiségű feladat elvégzésére képesek, különböző minőségben. Szükséges azonban egy **standard követelményállítást**, melyet a gyakorlat során a vezetőknek egységesen és következetesen kell alkalmazni. Ezt a standard elvárás rendszer az intézmény eddigi fejlődésén, teljesítményén alapszik, melyet az önértékelés eredményei, és a belső fejlődés igénye alakít.

Az egyes pedagógusok esetében *a feladatellátás elvei*: teljesíthetőség, kihívást jelentő feladat, kellő önállóság és szabadság, korrigálási lehetőség.

Vezetőként a feladatvégzést segíteni kívánom:

- egyértelműen megfogalmazott cél nyújtásával
- igény esetén szakmai segítséggel
- folyamatos visszajelzéssel
- a feladat teljesítéséhez szükséges tárgyi, anyagi feltételek megteremtésével
- motiválással.

### **Az ellenőrzés, értékelés gyakorlata**

Fontos, hogy a tantestület minden tagja világosan lássa a testület, a vezetés, a közösség elvárásait. *Önmaga is részt vegyen az igények és elvárások kialakításában.*

Meg kell említenem, hogy az értékelés nem csak elismerést, hanem adott esetben kritikát is jelent. Fontos azonban a bírálatban a jó szándék és annak megértése; az építő jellegű segítségnyújtás és az arra való fogadókészség.

*A belső ellenőrzés kiterjed a teljes intézményi életre (szakmai munka, nevelési tevékenység, gazdasági-technikai feladatellátás). A vezető éves ellenőrzési tervet készít, melyet a tantestület ismer. Az év kiemelt ellenőrzési területei összhangban állnak a Minőségirányítási Programmal, munkatervvel. Az ellenőrzésbe bevontak a tapasztalatokról a vezetőnek beszámolnak. A munkaközösség-vezetők tapasztalatait is felhasználva készül az elemző értékelés, melynek megvitatására tantestületi értekezleten kerül sor. Ez alapján meghatározódik a fejlesztés területe, iránya; a pedagógusközösség meghatározza feladatait.*

Az intézmény Minőségirányítási programja az iskola belső *ellenőrzési-mérési-értékelési folyamatait* részletesen és jól kivitelezhetően szabályozza.

A *pedagógusok teljesítményértékelési rendszere* a Minőségirányítási programban a pedagógusok által elfogadottan szabályozott. Elvárás azzal szemben az objektivitás, mérhetőség, összehasonlíthatóság, a sokoldalúság, - és ami a legfontosabb: alkalmazása fejlesztő, motiváló hatású legyen.

## ZÁRSZÓ

A közoktatást napjainkban érintő változások, formálódó új feladatok számos, ma még nehezen tervezhető jelenséget rejtenek. Az iskola fennállása alatt azonban kialakultak azok a hagyományok, értékek, amelyek bármely időben és feltételek között megteremtik az igényes és eredményes munka hátterét.

Pályázatom hosszú távra szóló, több év alatt fokozatosan végrehajtható programot tartalmaz, mely épül az iskola eddigi munkájára. Meghatároztam az elérni kívánt célokat, a célokhoz feladatokat, a feladatokhoz konkrét tevékenységeket, olykor példát rendeltem. Ezzel is igazolni kívánom: a célok elérhetőek.

Célom, ahogy azt az Önök céljai közt is olvastam: az iskola lehetőségekkel teli élettér legyen, az önmegvalósulás színtere. Diáknak, tanárnak egyaránt.

Páty, 2011. április 19.

Tisztelettel:



Márkusné Szanyi Rita  
pályázó

## MELLÉKLETEK

## SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

### Személyes adatok

Név: Márkusné Szanyi Rita  
Születési adatok: Mosonmagyaróvár, 1958. december 2.  
Családi állapot: férjezett  
Lakcím: Páty, Tölgyfa u. 11.  
Elérhetőség: telefon: 30/ 211-3769  
e-mail: [amarkus1@t-online.hu](mailto:amarkus1@t-online.hu)

### Tanulmányok

közoktatás-vezető  
Budapesti Műszaki Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 2003-ban

földrajz szakos középiskolai tanár  
József Attila Tudományegyetem, Természettudományi Kar, 1985-ben

matematika-földrajz szakos általános iskolai tanár  
Juhász Gyula Tanárképző Főiskola, 1984-ben

Szakmai végzettség:  
számítógép-kezelő, OKJ 471 3139 13 9003, 1996-ban

Számtalan tanfolyamon, szakmai képzésen vettem részt az elmúlt években. Ezek közül megemlítem a következőket:  
Minőségpolitika és iskolavezetés, 2002-ben  
Matematikai módszertani ismeretek a tanári és tanulói kompetenciák fejlesztésére a PISA-mérés tükrében, 2006-ban  
Szerepelek az Országos vizsgáztatási névjegyzékben mint érettségivizsga-elnök, illetve emelt szintű érettségi vizsga tantárgyi bizottságának elnöke (földrajz tantárgyból).

### Munkahelyek

II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola, Budapest  
2009. szeptembertől a mai napig

Bolyai János Általános Iskola és Közgazdasági Szakközépiskola, Mosonmagyaróvár  
1982 - 2008.

Általános Iskola, Hanságliget, 1977 -1978.

### Munkakörök

Középvezető  
Bolyai János Általános Iskola és Közgazdasági Szakközépiskola, 1987-1997.

Megbízott igazgató  
Bolyai János Általános Iskola és Közgazdasági Szakközépiskola, 1997. 08 01-től  
1998. 08. 01-ig

Igazgató

Bolyai János Általános Iskola és Közgazdasági Szakközépiskola, 1998. 08. 01-től  
2003. 07. 31-ig

Alkalmazott

Egyéb foglalkoztatott időszakokban

### **Munkatapasztalat**

28 éves aktív tanári gyakorlattal rendelkezem. Diákjaim kiemelkedő eredményeket értek el városi-, megyei versenyeken, és számos országos eredménnyel büszkélkedhetek matematikából tanítványaim révén. A tehetséggondozás mellett figyelmet fordítottam a felzárkóztatásra, munkámat a differenciált oktatás jellemezte.

Munkámban nagy hangsúlyt kapott a nevelés, a tanulók személyiségének formálása.

Az iskola értékrendjének, szokásrendjének, arculatának, hagyományainak kialakításában és formálásában jelentős szerepet játszottam.

Volt munkahelyem 1991-től szakközépiskolai képzést is folytat, így az általános iskolai tapasztalatokon túl középiskolai tanítási gyakorlattal és szakképzést érintő szervezési, jogi ismeretekkel is rendelkezem.

Érettségi-vizsga elnökként és szaktárgyi bizottsági tagként is tevékenykedem.

Tapasztalattal rendelkezem a kompetencia-mérések lebonyolításában.

Hat éves intézményvezetői gyakorlattal rendelkezem.

A feladatellátás során egy intézmény működésének teljes tevékenységi körét megismertem, valamennyi tanügy-igazgatási feladat ellátásában ismerettel és személyes tapasztalattal rendelkezem. Aktívan vettem részt –foglalkoztatásom teljes idején – az iskola valamennyi dokumentumának megalkotásában, melyek közül több szakértői elismerésben is részesült. Irányítottam, ellenőriztem, értékeltem és segítettem kollégáim munkáját

Gyakorlattal rendelkezem a pedagógus továbbképzési rendszer működtetésében.

Önállóan gazdálkodó intézményt vezettem, így van rátekintésem gazdálkodásra vonatkozó kérdésekre is.

Jártasságot szereztem szakmai kapcsolatok építésében, partnerkapcsolatok kezelésében.

A sokrétű feladat sokoldalú ismeretet, nagy munkabírást követelt. Mint a mellékelt szakmai referencia tanúsítja, megfeleltam a kihívásoknak.

### **Kompetenciák**

A feladatellátás során kreativitásom, innovatív gondolkodásom elismerésben részesült.

Átlagosnál jobb koordináló-képességgel, áttekintőképességgel, szervezőkészséggel rendelkezem – mondják. Jellemez a stratégiai gondolkodás, az előrelátás.

Önálló feladatvégzésre alkalmas vagyok, jellemez a döntésképesség.

Szeretek csapatban is dolgozni, igényelem az együttműködést, a jó munkakapcsolatot kollégáimmal. Szakmai kapcsolataimat a korrektség, a támogató együttműködés jellemzi.

Munkavégzésemet a pontosság, megbízhatóság és igényesség jellemzi. Munkavégzésben kitartó, jól terhelhető vagyok.

### **Nyelvismeret**

Alapfokú komplex német nyelvvizsga 2009-ben.



**Mosonmagyaróvár város Polgármesteri Hivatal  
Humánszolgáltató osztály**

9200 Mosonmagyaróvár, Fő u. 11., Pf.:105.  
tel.: 96/215-055, 215-626 fax: 96/211-764, 217-406  
e-mail: humanszolg@mmovar-ph.hu

**Referencia Márkusné Szanyi Rita tanárról**

Márkusné Szanyi Rita mintegy 20 éve tanít a mosonmagyaróvári Bolyai János Általános Iskola és Közgazdasági Szakközépiskolában, földrajz-matematika szakos középiskolai tanárként. 1998-2003 közötti időszakban az intézményt igazgatóként vezette. Újabb vezetési ciklusra nem pályázott.

A kolléganő rendkívül felkészült, széles látókörű, következetes, pontos munkát végző pedagógus. Nevelő-oktató munkájában eredményes, tanítványaival jó versenyeredményeket ért el. Egyaránt gondot fordít a tehetséggondozásra és a tanulói felzárkóztatásra. Önmagával, nevelőtársaival és tanítványaival szemben is igényes, megköveteli a pontosságot, a vállalt feladatok maradéktalan teljesítését. Ugyanakkor mindenkivel szemben segítőkész. Nagy szakmai tapasztalatát szívesen osztja meg nevelőtársaival, vezetési ismereteit más vezető kollégákkal. Az óriási feladatot amely az összetett intézmény (általános iskola, szakközépiskola, diákotthon, önálló intézményi gazdálkodás) vezetéséből adódott, kiválóan oldotta meg igazgatói megbízatása alatt. Ezenkívül példaértékűen fejlesztette, bővítette az iskolát mintegy 100 millió forintos nagyságrendben (szakképzési alapok, pályázatok, költségvetési támogatás kiharcolása stb.). Életeleme az iskolai, intézményvezetési munka, amelyre rengeteget áldozott szabadidejéből is. Mintaértékű a tervező munkája, ez mutatkozott meg a NAT adaptálásában, a Pedagógiai Program és különböző szabályzatok elkészítésében, a minőségbiztosítási rendszer kiépítésében, a nevelőtestület mozgósításában. A vezetése alatt állt intézmény Mosonmagyaróvár egyik legelismertebb iskolája, a tanulók nemcsak tanulmányi, hanem sport és kulturális tevékenységükkel is öregbítik Mosonmagyaróvár hírnevét.

Márkusné Szanyi Rita állandóan képezte és képezi magát, kiválóan végezte a vezetőképzőt, állandó résztvevője a szakmai továbbképzéseknek.

A 2002. évben a Nyugat-magyarországi Szakértői Csoport átfogó szakmai ellenőrzést végzett a Bolyai János Általános Iskola és Közgazdasági Szakközépiskolában és az intézményi munkát kiválóan értékelte, külön kiemelve Márkusné Szanyi Rita iskolavezetői tevékenységét.

Mosonmagyaróvár, 2003. augusztus 15.



Tisztelettel:

Ludván István  
vezető főtanácsos

Sorszám: PT F 001500

4639. szám

## OKLEVÉL

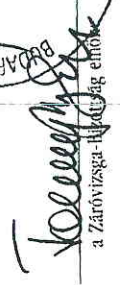
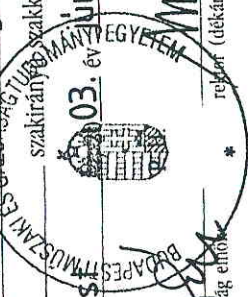
Ezt a szakirányú továbbképzésben szerzett oklevelet  
**MÁRKUSNÉ SZANYI RITA** számára állítottuk ki,  
aki 1958. év december hó 2. napján  
**Mosonmagyaróvár** városban (községben)  
**Győr-Sopron** megyében **Magyar** országban  
született, és **a József Attila**

**Tudományegyetemen** (felsőoktatási  
intézményben) szerzett 1985. év június hó 29. napján kelt,  
222/1985 számon kiállított oklevellel igazolt **egyetemi**  
szintű végzettsége, **középiskolai tanári** szakképzettsége  
alapján 2000/2001. tanév 2002/2003. tanév  
2. félévéig 1. félévéig tanterv  
**a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi**

**Egyetem** (felsőoktatási intézmény)  
**Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán**  
**Közoktatási Vezető**

szakirányú szakjain tanulmányokat folytatott.  
A Záróvizsga-Bizottság előtt 2003. év június hó 24. napján  
tett záróvizsga alapján (vagy vizsgának megfelelően)  
**közoktatási vezető és pedagógus**  
**szakvizsga** szakirányú szakképzettséget szerzett.

Kelt **Budapest** 2003. év június hó 30. -n.

  
a Záróvizsga-Bizottság elnöke  
  
rektor (dekán, főigazgató, igazgató)

222 / 1985 ..... szám

222 / 1985 ..... szám

## Oklevél

Ezt az oklevelet ..... Szanyi Rita

..... számára állítottuk ki,  
aki az 1958. év december hó 2. napján  
Mosonmagyaróvár városban (községben)  
Győr-Sopron megyében Magyar-országban  
született, és az 1984-85. tanévtől az 1984-85. tanévig a  
Főzsei Átila Tudományegyetem  
Természettudományi Karának  
földrajz szakán

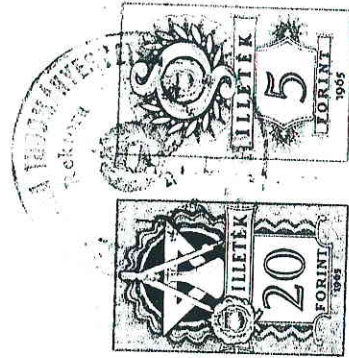
tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

Az Állami Vizsgáztató Bizottság ..... 1985. évi  
június hó 21. i határozata alapján  
nevezett oklevelés földrajz szakos  
középiskolai tanárnak

..... nyilvánítjuk.

Oklevelének minősítése ..... j. / 4. 25 /

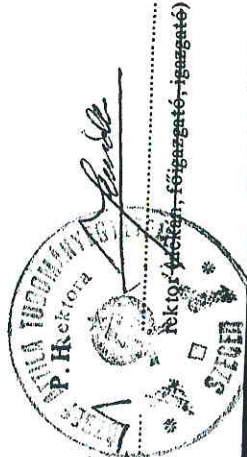
Kelt, Szeged ..... 1985. év június hó 29-é n.



A. Tü. 1124/a. r. sz. - B. Gy. - PIÉRT - Nyomell - fnyv 8.

*Cakulic*

All. Vzs. Biz. elnöke



..... szám

3/1984 ..... szám

# Oklevél

Ezt az oklevelet ..... Szanyi Rita

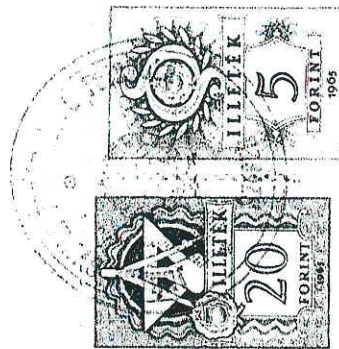
..... számára állítottuk ki,  
aki az 1958 év december hó 2 napján  
Mosonmagyaróvár városban (községben)  
Győr-Sopron megyében Magyar  
született, és az 1978/79 tanévtől az 1980/81 tanévig a  
József Attila Tudományegyetem matematika-  
tika - földrajz szakán; az 1981/82 tanév-  
től az 1982/83 tanévig a Sándor Gyula  
Tanárképző Főiskola matematik-földrajz  
szakán  
tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

Az Állami Vizsgáztató Bizottság 1984 évi  
január hó 23-i határozata alapján  
nevezett okleveles matematika - földrajz  
szokos általános iskolai  
tanárrá  
nyilvánítjuk.

Oklevélének minősítése közepes 13/10!  
Kelt, Szeged, 1984 év január hó 23 n.

P.H.

*Szanyi Rita*  
Áll. Vizs. Biz. elnöke  
rektor-helyettes, főigazgató, igazgató



BIZONYÍTVÁNY ÁLLAMILAG ELISMERT NYELVVIZSGÁRÓL  
STATE ACCREDITED LANGUAGE EXAMINATION CERTIFICATE  
STAATLICH ANERKANNTE SPRACHPRÜFUNGSZEUGNIS  
CERTIFICAT D'EXAMEN DE LANGUE RECONNU PAR L'ÉTAT

EA010-25460

Anyakönyvi szám  
Registration Number  
Registrationsnummer  
Numéro d'enregistrement officiel

1099653

Bizonyítványszám  
Serial Number  
Zeugnis-Nummer  
N° du certificat

Tanúsítjuk, hogy  
We hereby certify that  
Hiermit wird bestätigt, dass  
Nous confirmons que

Márkusné Szanyi Rita

Név/Name/Nom/Nom et prénom

Mosonmagyaróvár

Születési hely/Place of Birth  
Geburtsort/Lieu de naissance

1958. december 2.

Születési idő/Date of Birth  
Geburtsdatum/Date de naissance

EREDMÉNYES ÁLLAMILAG ELISMERT NYELVVIZSGÁT TETT  
HAS SUCCESSFULLY PASSED THE STATE ACCREDITED  
LANGUAGE EXAMINATION  
DIE STAATLICH ANERKANNTE SPRACHPRÜFUNG  
ERFOLGREICH ABGELEGT HAT  
A PASSÉ AVEC SUCCES L'EXAMEN DE LANGUE  
RECONNU PAR L'ÉTAT

EA010-25460



1099653

ELTE Idegennyelvi Továbbképző Központ

Vizsgaközpont  
Examination Centre  
Prüfungszentrum  
Centre d'examen

ORIGO nyelvizsga  
kétnyelvű

Vizsgarendszer  
Examination System  
Prüfungssystem  
Examen

EUROTEAM STÚDIÓ Bt.

Vizsgahely  
Examination Site  
Prüfungsort  
Lieu de l'examen

Budapest

Város/Town  
Stadt/Ville

2009. február 23.

Vizsgaidőpont/Date of exam  
Prüfungstermin/Date de l'examen

általános  
general  
Allgemeinsprache  
général

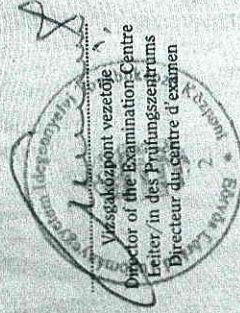
alapfokú (B1)  
elementary (B1)  
Grundstufe (B1)  
élémentaire (B1)

Fok/Level  
Stufe/Niveau

komplex  
combined  
kombiniert  
complexe

Típus/Type  
Typ/Type

Vizsgaközpont vezetője  
President of the Examination Board  
Vorsitzende/r der Prüfungskommission  
Président du corps des examinateurs



2009. március 25.

# FELADÓI AZONOSÍTÓ



310010000000000068660712

Kérjük, hogy az AZONOSÍTÓT a bizonyítvány kézhezvételéig őrizze meg!

A kérelmlapot a kérelmező kérésében bejegyzett adatok alapján készítjük. Az azonosító az azonosítónak szánt karakter (betű, szám) kombinációja.

- 1. pont:** Amennyiben a kérelmező a kérelmi azonosítóját (korábbi azonosító) megadása nem kötelező.
- 2. pont** A kérelmező lakóhelyének azonosítója.
- 3. pont:** A hatósági erkölcsi bizottságban megjelölt kérelmező (pl.: cég, egyéni vállalkozás) azonosítója is.
- 4. pont:** A készpénz-átviteli kérelmlap „Számzási azonosító” mezőjében megadott azonosító.
- 5. pont:** Az 5. pontban megadott adatok igazolását kéri. Az azonosító betűjeleire a kérelmezőnek figyelembe, hogy az azonosító nem állítható ki!

A D mező kitöltésével kérhető, hogy a bizonyítvány a foglalkozástól eltiltás tényét vagy ennek hiányát is igazolja. Erre irányuló kérelem esetén kérjük tegyen „X”-et az adott foglalkozási csoport megnevezése mellett található négyzetbe. Amennyiben a feltüntetett csoportokba nem sorolható foglalkozással kapcsolatban kér igazolást, annak megnevezését az „egyéb foglalkozás” mezőben tüntetheti fel.

Felhívjuk a figyelmet, hogy a hatósági erkölcsi bizonyítvány kizárólag a kérelmező által igazolni kért adatokat tartalmazza!

A szolgáltatásról a Magyar Posta Zrt. Üzletszabályzata ad részletes útmutatót  
(A bekeretezett, sötétített részt a feladó tölti ki.)

## KÖNYVELT KÜLDEMÉNY FELADÓVEVÉNYE

Külföldi szolgálatok: \*  
SK PRI PL ÉGI

Érték: (csak értéknylvánításnál)

Utánvételei:

A feladó neve: *Magyar Posta Zrt.*  
és címe: *2091 Talyi, Folyócsanak u. 11.*

Ajánlott  Tértivevény  Értéknylvánítás   
Csomag

A címzett neve: *Közgazdasági és Ellenőrzési KS. K. H. iratlap*  
és címe: *Budapest, Pf. 172, 1475*

Súly: *30 g*  
(csak értéknylvánítás esetén)

Feladási díj: *315 Ft*  
Felvétel idő: *2011-04-14 14:25*

Küldeményazonosító: *RL1258002907680*  
Felvétel aláírása: *BUDAPEST 18 1258 01112358*

\*Tájékoztatás a hátoldalon

Újrafelhasználható papír