



# VEZETŐI PROGRAM

2020-2025

VÁSÁRHELYI LÁSZLÓ ALAPFOKÚ MŰVÉSZETI  
ISKOLA

Nyíregyháza, Bethlen G. u. 30

Készítette: Demarcsek Györgyné

Az intézményvezetői megbízás ideje: 2020. augusztus 15. - 2025. augusztus 14.

Miniszteri egyetértés: 2020. május 29.

Fenntartói jóváhagyás: 2020. június 29.

Verziószám: 2



## TARTALOMJEGYZÉK

## Tartalom

BEVEZETÉS.....	3
<b>A szakmai életutam rövid ismertetése .....</b>	<b>6</b>
HELYZETELEMZÉS .....	9
<b>1. Az intézmény bemutatása .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Az intézményi innováció mérföldkövei.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Humán erőforrás bemutatása .....</b>	<b>13</b>
DIAGNOSZTIKA .....	14
<b>1. A tágabb környezet változásaiból fakadó problémafelvetések.....</b>	<b>14</b>
<b>2. A szűkebb környezet problémáinak azonosítása .....</b>	<b>16</b>
<b>3. Az innováció alanyainak, területeinek kijelölése, speciális szükségletek és igények felmérése a szükséges és lehetséges innovációs tevékenységek meghatározásához.....</b>	<b>17</b>
<b>4. A fenntartó és az intézményvezetés nyitottsága az innovatív kezdeményezésekre .</b>	<b>18</b>
<b>5. Az innováció előkészítését szolgáló szaktudományos fejlesztések, eredmények megismerése, tapasztalatszerzés, törvényi szabályozás áttekintése.....</b>	<b>18</b>
A VEZETŐI PROGRAM TARTALMI ELEMEI .....	19
<b>1. Intézményvezetői jövőkép .....</b>	<b>19</b>
CÉLKÉPZÉS .....	22
<b>1. A vezetői program stratégiai céljai .....</b>	<b>22</b>
<b>2. A vezetői program operatív céljai .....</b>	<b>23</b>
<b>3. A vezetői program céljainak megvalósítása érdekében feladataink.....</b>	<b>23</b>
<b>4. A célok megvalósítása érdekében kialakított belső együttműködések .....</b>	<b>24</b>
<b>5. A nevelőtestület motiválása .....</b>	<b>25</b>
A VEZETŐI PROGRAM TERÜLETEI.....	25
<b>1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása .....</b>	<b>26</b>
<b>2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása .....</b>	<b>29</b>
<b>3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása .....</b>	<b>45</b>

<b>5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása .....</b>	<b>48</b>
KOMMUNIKÁCIÓS TERV .....	51
<b>KÜLSŐ ÉS BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ .....</b>	<b>52</b>
<b>PARTNERAZONOSÍTÁS.....</b>	<b>54</b>
<b>HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉS RENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSA Együttműködési lehetőségek, keretek .....</b>	<b>55</b>
<b>PR-ÉS MARKETING TEVÉKENYSÉG TERVEZÉSE: megjelenés a szolgáltatói piacon.....</b>	<b>56</b>
INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV 5 ÉVES VEZETŐI PROGRAM.....	59

## BEVEZETÉS

## KOMMUNIKÁCIÓS ÜZENET

***„A világ, amit teremtettünk a gondolkodásunk eredménye; nem lehet megváltoztatni gondolkodásunk megváltoztatása nélkül.”***

***(Albert Einstein)***

Pályám kezdetén beosztott pedagógusként, jelenleg intézményvezetőként is hivatásom lényeges elemének tekintem a kreatív ötleteken alapuló széles körben (helyi, regionális, országos) eredményeket hozó innovatív tevékenységet. Személyiségemből fakadó az újítás, a változás igénye, a csapatmunka, az alkotás iránti elkötelezettség, amely belső motivációs tényezőként meghatározta eddigi pályafutásomat és meghatározza jövőbeni innovációs terveimet is. 1998-tól dolgozom a Vásárhelyi László Alapfokú Művészeti iskolában, először tanszakvezetői munkakörben tevékenykedtem, majd 2000-től intézmény vezetői feladatokat látok el.

Végzettségek, szakképzettségek	Kitüntetések
<ul style="list-style-type: none"> <li>történelem ének, zene szakos tanár (1988)</li> <li>néptánc pedagógus (1991)</li> <li>közoktatási vezető (2003)</li> <li>okleveles tánctanár MA (2011)</li> <li>pedagógus szakvizsga, tehetségfejlesztés, tehetséggondozás (2012)</li> <li>okleveles drámatanár (2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Népművészet Ifjú Mestere</li> <li>Aranygyöngyös Táncos</li> <li>Kétszeres Aranygyöngyös Táncos</li> <li>Örökös Aranygyöngyös Táncos</li> <li>Osskó Endréné Vándordíja</li> <li>Martin György Néptáncszövetség különdíja</li> <li>Nagykálló Város Kultúrájáért- Díj</li> <li>Elismerő Oklevél a Roma Integrációért</li> <li>Apáczai Csere János- Díj</li> <li>Bonis- Bona – Díj</li> <li>A Magyar Tehetséggondozó Társaság „Tehetségekért” díja (2019)</li> <li>Az Országos Diákszínjátszó Társaság Soltészky Tibor díja (2019)</li> </ul>

Az első években az iskolai működés jogszabályi hátterének megismerése, a tanügyigazgatás feladatai, a mindennapi vezetői feladatok ellátása határozták meg alapvetően a tevékenységemet. Vezetőként azonban többre vágytam. Egyre nagyobb hangsúlyt fektettem a humán erőforrás fejlesztésére, a magasan képzett kiváló pedagógusok csapattá kovácsolására, amelyre, mint erős talapzatra építhettem fel az iskolai innovációt. A fejlesztések megvalósításához rendszerszemléletre, horizontális látásmódra, empátiára, kezdeményezőkézségre, belső és külső tudásmegosztásra, hálózati együttműködésre volt szükség.

A sikeres innováció megvalósításához elengedhetetlen volt a magas szintű szakmai tudás megszerzése, ezért minden lehetőséget megragadtam, hogy szakmai és pedagógiai, módszertani felkészültségemet folyamatosan fejlesszem. Továbbképzéseken vettem részt, a vezetői végzettség megszerzésén túl további három diplomát szereztem. Nagyon szeretem a munkámat, tiszteltem és becsülöm a kollégáimat, barátaimat. Megvan bennünk a teremtő erő, hit és elhivatottság, hogy közös erővel megvalósítsuk terveinket.

Az előző ötéves programom igen gazdag és sikeres volt, nagyon sok eredményt, szakmai elismerést hozott az iskolának, és személyesen a pedagógusoknak is. A külső minősítések közül az alábbiak valósultak meg:

**2016. Európa Tehetségpont**

**2017. Oktatási Hivatal Bázisintézménye**

**2018. A Nemzeti Tehetségsegítő Tanács által Akkreditált Kiváló Tehetségpont**

**2018. Magyar Alapfokú Művészetpedagógiai Értéktárban nyilvántartott iskola**

**2019. Boldog Iskola Program**

**2020. Oktatási Hivatal Bázisintézménye**

**Az előző öt évben megvalósult publikációk, kiadványok**

- Képzőművészeti ág prospektusa
- Táncművészeti ág prospektusa
- Színművészeti ág prospektusa
- Tehetség kézikönyvben fejezet a táncos tehetséggondozásról
- Digitális Néptánc Oskola

Mindezeken túl az iskola jövőjét meghatározó intézményi infrastruktúrafejlesztés valósult meg a saját székhely épületének kialakításával, a tanulói környezet fejlesztésével, amelyhez társult a 20 éves jubileumi program sorozat megrendezése is. A partnertalálkozók, gálák, kiállítások, diákrendezvények mind az iskola hírnevét öregbítették.

A szakmai munkánk eredményességét mutatja a tanuló létszám, a térségünkben és országos hatókörben is megvalósuló bázisintézményi szerepkör, a tudásmegosztásban betöltött szerepvállalás, a tantervfejlesztésekben való aktív szakírói tevékenység.

Folyton változó világunk újabb és újabb kihívások elé állítja a köznevelést. Ahhoz, hogy a változások kezelésére képesek legyünk és megfelelő válaszokat adjunk a kihívásokra, új pedagógiai és új vezetői szemléletmódra van szükség.

Vezetői tevékenységem középpontban a változásmenedzsment, a humán erőforrás menedzsment, a belső és külső tudásmegosztáson alapuló innováció, a tanulás tanulása, az élményt nyújtó oktatás, az önálló ismeretszerzés támogatása, az új tanulási stratégiák és módszerek alkalmazása áll.

Tevékenységem legfontosabb jellemzői a tudatosság, a pozitív lelki beállítottság, a megfelelő szakmai kompetencia, amelyhez magas szintű érzelmi intelligencia társul.

A munkám által teljes az életem, és csak akkor lehetek sikeres abban, amit csinálok, ha másokat, a szervezetünk tagjait is a siker eléréséhez segítem. Ezért messzemenőig támogatom az egyéni karrierépítést az iskolánkban. Elkötelezett híve vagyok a hálózati együttműködésnek, a szülők minél szélesebb körű bevonásának, a kortárs csoportok együttműködésének, a különböző korosztályú gyerekek közös feladatvállalásainak. Elkötelezett vagyok az elesettek, a lemaradók, a nehéz sorsú hátránnyal induló gyerekek segítségével és a tehetségek azonosításában és gondozásában. Elkötelezett vagyok a köznevelés megújításában, vezetői programomat az új oktatáspolitikai irányelvek vezetővel szemben támasztott elvárásai alapján készítettem el.

**A SZAKMAI ÉLETUTAM RÖVID ISMERTETÉSE**

A főiskolás évek alatt kezdtem táncos pályafutásomat a Nyírség Táncegyüttesben. Az együttes tagjaként sok külföldi úton vettem részt, sok fesztiválsikert megéltem, megismertem az adatközlőket, elmélyültem a magyar néptánc-kincs elsajátításában, a kutatásában és felgyűjtésében.

Történelem - ének –zene szakos tanári diplomával kezdtem tanítani Demecserben. Főleg ének zenét tanítottam, egyetlen osztályban pedig történelmet. A tanítás mellett énekkart és gyermektánc csoportot vezettem, tanítványaimmal közösen iskolaújságot szerkesztettem és vezettem a diákönkormányzat munkáját. Nagyon sok tapasztalattal gazdagodtam az általános iskolában eltöltött évek alatt. Itt lettem igazán pedagógus. Hálás szívvel gondolok vissza első igazgatómra, az iskola nevelőtestületére, akik minden új kezdeményezésemre támogatóan reagáltak. Meghatározó élményt és tapasztalatot jelentett számomra egy finn iskola megismerése. A tanulmányúton az általános iskolai delegáció tagjaként vettem részt. Ikergyermekeim majd harmadik gyermekem születése után már nem mentem vissza az általános iskolába. A GYES ideje alatt néptánc pedagógus diplomát szereztem és szóló táncosi elismeréseimet, kitüntetésemet is ebben az időszakban nyertem el. 1998-tól a Nyíregyházi Magán Alapfokú Művészetoktatási Intézményben táncművészeti ágon néptánc pedagógusként, a színművészeti ágon mozgásgyakorlat tanárként és tehetséggondozó pedagógusként kezdtem dolgozni, és elláttam a táncművészeti tanszakvezetői feladatokat. A Magyar Táncművészeti Főiskolán óraadóként néptáncot és egy tanévben népzene is tanítottam. Az iskola neve többször is módosult. 2000-től a Nyíregyházi Alapfokú Művészeti Iskola igazgatója lettem. Új munkaköröm betöltéséhez további ismeretek megszerzésére volt szükségem, ezért először elvégeztem egy 60 órás vezetői továbbképzést, majd jelentkeztem a közoktatás vezetői végzettség megszerzésére a BME kihelyezett nyíregyházi képzésére. 2003-ban megszereztem a vezetői munkakör betöltéséhez előírt végzettséget. Közben táncos szakmai munkám, koreográfusi tevékenységem is folyamatosan kiteljesedett. Óraadóként több éven át tanítottam néptáncot a Művészeti Szakközépiskolában is.

2005-ben kollégáimmal közösen megalapítottuk A Magyar Művészetoktatásért Országos Szakmai Szervezetet, amelynek általános és táncművészeti alelnökeként a szakterület érdekképviseletét is elláttam. 2006-ban részt vettem az alapfokú művészeti iskolák minősítési rendszerének kidolgozásában, 2007-ben szakreferensként segítettem a Minősítő testület munkáját. Fontosnak tartottam az iskolák segítségét a minőségi változások elérése érdekében nem csak szakmai téren, hanem az iskolai működés minden területén. Szakértői tevékenységem kiteljesedett, sokan kértek és kérnek a mai napig is segítséget munkájukhoz.

**Életcélomnak és hivatásomnak tekintem, a Vásárhelyi László Alapfokú Művészeti Iskola folyamatos fejlesztését, amelyet tudatos stratégia megvalósításával, a humán erőforrás fejlesztésével, megfelelő tudásbázis és módszertani felkészültség kialakításával, korrekt együttműködések, partneri kapcsolatok kiépítésével, egyéni karrierépítés támogatásával**

**valósítok meg, csapatjátékosként együtt a nevelőtestülettel és az iskola minden dolgozójával.** A szakmai megújulást, a módszertani gazdagodást, a pedagógiai eszköztár fejlesztését továbbképzéseken való részvétellel valósítottam meg, amelyet belső tudásmegosztás követett. Az így megszerzett tudás ösztönzött arra, hogy a szakterületünkön jelentkező jelentős tankönyvhiányt pótoljuk a Néptánc Oskola című kiadványunkkal, amelyet igazodva korunk elvárásaihoz digitális formában is közreadtunk. 2008-ban 120 órás szakmai továbbképzés akkreditációját valósítottam meg. A továbbképzésnek köszönhetően az iskola pedagógusai elsajátították a projekt módszert, megismerték a drámapedagógia módszertanát, a differenciálás lehetőségét, a kompetencia alapú fejlesztés lehetőségeit, a hátránykompenzációs módszereket. A továbbképzés eredményeként a projekt módszer megjelent az iskola módszertani kultúrájában minden tanszakon és iskolai szintű összművészeti projektekben. A 2009-es évtől kezdve sikerült a legjelentősebb fejlesztéseket megvalósítani, amelyekhez újabb és újabb ismeretek megszerzésére volt szükségem. Elvégeztem a Magyar Táncművészeti Főiskolán néptánc pedagógus szakirányon a mesterképzést. Ebben az évben indítottam el egy kétéves kutatási projektet, amelyben a táncos tehetség azonosítását és gondozását vizsgáltuk. A kutatást a Magyar Táncművészeti Főiskola 14 partnerintézményében valósítottam meg. A kutatás eredményeit publikáltuk. Ettől az évtől építettem ki a hálózati együttműködés rendszerét, amely tovább erősítette iskolánk szakmai munkáját is. Az iskolai innovációt pályázatok megvalósításával is támogattam, amelynek eredményként jelentős eszközbeszerzést valósítottunk meg és kreatív szakmai programokat hoztunk létre. Megalapítottuk a Vásárhelyi Tehetségpont Régiós Tehetségszaktikai Központot, amely 2011-ben kiérdemelte a Nemzeti Tehetségsegítő Tanács Kiváló Tehetségpontja címet. Középpontba került a szakszerű tehetséggondozás, ennek érdekében több továbbképzésen vettem részt, majd 2012-ben pedagógus szakvizsgát szereztem a Debreceni Egyetemen a tehetséggondozás, tehetségfejlesztés szakirányon. Jelentős tapasztalatokra tettem szert a pályázatírásban és projektmenedzseri, szakmai vezetői feladatkörökben.

Pályáztunk a referenciainstítútményi cím elnyerésére is, megszereztük a pályázathoz szükséges előminősítést, kollégáimmal közösen részt vettünk a felkészítő továbbképzéseken és kiépítettük a referenciainstítútményi működés rendszerét. Majd 2014-ben elnyertük a referenciainstítútményi címet és ismételten a Kiváló tehetségpont elismerést.

Az iskola arculatának része lett a tánc és a színház formanyelvének összekapcsolás, táncszínházi előadások létrehozása. Figyelmem és érdeklődésem egyre inkább a drámapedagógia felé fordult, 2013-ban drámapedagógia tanári egyetemi diplomát szereztem.

2017-ben első alkalommal, majd 2020-ban második alkalommal nyertük el pályázatunkkal az Oktatási Hivatal Bázisintézménye címet.

Jelentős innovációt valósítottunk a Csodaszarvas pilot program megvalósításával, a pályázati támogatásnak köszönhetően két év alatt 12001 tanuló táboroztatását valósítottuk meg.



Az iskola bekerült a Magyar Művészetpedagógiai Értéktárába. Az iskola elnyerte a Boldog Iskola címet és az Országos Diákszínjátszó Egyesület Bácska Mihály díjban részesítette az iskolát.

Összességében nagyon dinamikus, sikeres szakmai életút áll mögöttem, szakmájában sikeres, elismert, pozitív lelki beállítottságú és boldog embernek tartom magam, aki igyekszik ezt a lendületet, örömet másokra is átsugározni. Biztos családi háttérrel, jelentős kapcsolati tőkével rendelkezem, magasan képzett kiváló pedagógusokkal dolgozom együtt, akik velem együtt elhivatottak az iskola fejlesztésében, a referenciaintézményi működés megvalósításában, és vállalják a többlet kilométerek megtételét.

Szakmai felkészültségem, kommunikációs, motivációs képességeim, innovációs eredményeim, valamint a szakterület érdekében végzett tevékenységeim alapján a mesterpedagógus fokozat elnyerésére pályáztam, amelyet 2014-ben el is nyertem. 2020 februárjában a megújító mestervizsgán 100%-os eredményt értem el.

**A következő ötéves programomban építék az előző időszakokban elért eredményekre.  
Mottóm: megtartani a régit és továbbfejleszteni, új értékeket létrehozni.**

## HELYZETELEMZÉS

Csak objektív intézmény- és személyismeret birtokában lehet belefogni bármilyen szintű fejlesztésbe, ezért a vezetői program kidolgozását a tervezett innováció környezetének bemutatásával és elemzésével kezdem.

### 1. AZ INTÉZMÉNY BEMUTATÁSA

#### A Tágabb környezet bemutatása

A magyar művészetoktatás egyik jelentős bázisközpontja a **Vásárhelyi László Alapfokú Művészeti Iskola, amelyet** 1998-ban alapított Demarcsek György, mesterpedagógus a Csokonai Díjas, Prima Díjas Nyírség Táncegyüttes egyik vezetője, a Népművészet Ifjú Mestere, Örökös Aranyarkantyús Táncos, Csokonai –Díjas. Az iskola vezetője Demarcsek Györgyné, a Népművészet Ifjú Mestere, Örökös Aranygyöngyös Táncos, Apáczai Csere János- Díjas, Bonis Bona, a Nemzet Tehetségeiért –díjas mesterpedagógus

Kezdetben a Nyírség Táncegyüttes néptánc pedagógus végzettséggel rendelkező táncosai alkották a nevelőtestületet, majd a társadalmi igényeknek megfelelően bővült a kínálatunk moderntáncsal, színjátékkal és képzőművészettel, színesedett és gazdagodott az iskola tevékenységi köre és arculata.

**Az iskola** minőségi munkájával jelentős szerepet tölt be a régióban mind a nevelő-oktató munka, mind pedig a kultúráközvetítő szerepe által. Pedagógusaink élethivatásuknak tekintik a művészeti nevelő-oktatói és alkotói tevékenységet. Nagyvárosi székhellyel széles társadalmi igény kielégítését kell megvalósítanunk. Iskolánk a nyíregyházi művészeti iskolarendszer alapja, amelyre közép- és felsőfokú képzés épül. Tevékenységünk által a kiváló szakmai alapokon nyugvó magas színvonalú művészetoktatás eljut a környező **hátrányos helyzetű településekre is. Telephelyeink száma összesen: 22.**

Az iskola szerepvállalása igen sokoldalú, és igazodik az iskolahasználók és partnerek igényeihez, elvárásaihoz.

Feladatunk a művészeti nevelés eszközeivel a személyiség sokoldalú fejlesztése, a személyiség integrálása, a tehetségazonosítás, gondozás, a tehetségek bemutatása, versenyekre történő felkészítése, komplex személyiségfejlesztő programok megvalósítása, a hátránykompenzációs programok működtetése, a pályaeorientáció segítése, a helyi kulturális életben történő szerepvállalás, saját szakmai rendezvények, versenyek, iskolai rendezvények megvalósítása, együttműködés a szülőkkel, tehetségpontokkal, szakmai szervezetekkel, társintézményekkel, alapfokú művészeti iskolákkal.

**Iskolánk sikeres pályázati tevékenységet folytat, jelentős szakmai fejlesztéseket valósítottunk meg Európai Unió pályázatok és a Nemzeti Tehetségsegítő Program pályázatainak segítségével. ([www.vlami.hu](http://www.vlami.hu))**

**Belső környezet bemutatása**

Az iskolai szervezeti kultúráját jellemzi a team munka, a tudásmegosztás, a horizontális és vertikális együttműködés, a befogadó attitűd. A Pedagógiai programban megfogalmazott célok megvalósításán dolgozó szakmai team felkészült és kompetens magasan képzett szakemberekből áll.

Minősített referenciainstítúciónként (művészetoktatás, tehetséggondozás területen) és az **Oktatási Hivatal Bázisintézményeként** elkötelezettek vagyunk a belső és külső tudásmegosztás megvalósítása, a módszertani kultúra folyamatos fejlesztése, a tudatos, az igényekhez és elvárásokhoz igazított minőségi szolgáltató rendszer kialakítása, a folyamatos intézményi innováció iránt.

Minősített szolgáltatói bázis létrehozásával regionális hatókörben kívánunk a művészetoktatásban érintett szakemberek és iskolahasználók számára széleskörű szolgáltatást nyújtani. Jól adaptálható, példaértékű pedagógiai módszerek és eszközök átadásával szeretnénk hozzájárulni a magyar művészetoktatás sikerességéhez, eredményességéhez.

A nevelőtestület létszáma jelenleg: 20 főállású pedagógus, 14 óraadó tanár. Az alkalmazottak körét 8 nevelő-oktató munkát segítő és 3 pedagógiai asszisztens alkotja.

**Az alapítás évéhez viszonyítva az előképző, alapfokú és továbbképző évfolyamok működése a 2019/20-as tanévben**

	E/1	E/2	A/1	A/2	A/3	A/4	A/5	A/6	T/7	T/8	T/9	T/10
<b>Néptánc 1998-tól</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Festészet 2001-től</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X		-	-
<b>Színjáték 2001-től</b>	X	X	X	X	X		X	X			X	X
<b>Népzene 2016-től</b>	X	X	X	X								

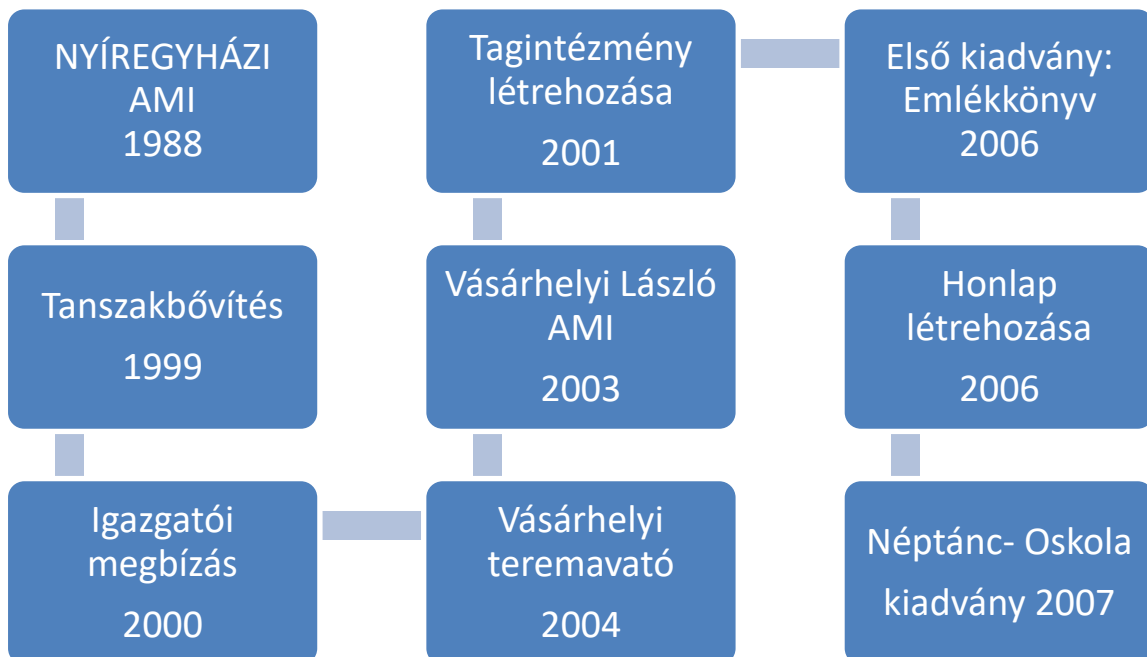
**A fenntartó által engedélyezett osztályok, csoportok száma a 2019/2020-as tanévben**

- a néptánc tanszakon: 56 csoport
- a színjáték tanszakon: 12 csoport
- a képzőművészeti – festészet és grafika tanszakon: 24 csoport
- zeneművészet/népzene tanszakokon: 6 csoport

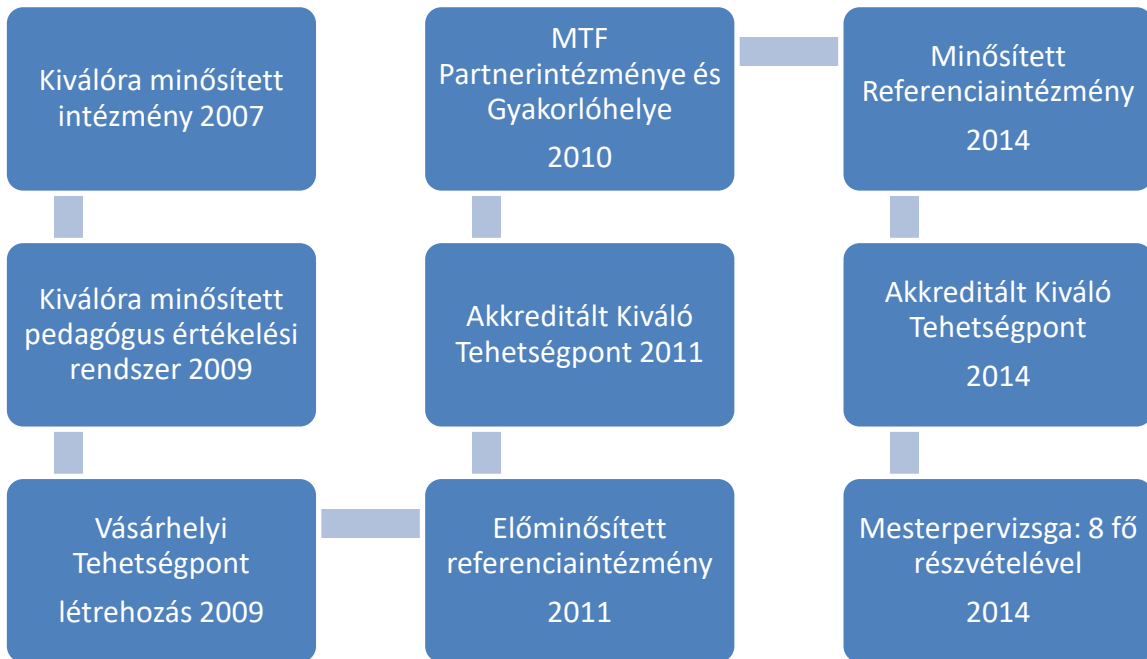
A tanulói létszám a 2019/20-as tanévben: 1783 fő

**2. AZ INTÉZMÉNYI INNOVÁCIÓ MÉRFÖLDKÖVEI**

1998-2007



## 2007-2014



## 2015-2020



### 3. HUMÁN ERŐFORRÁS BEMUTATÁSA

#### 3.1 Az erőforrások azonosítása

BEOSZTÁS	AZ INNOVÁCIÓT MEGVALÓSÍTÓK SZÁMA	Folyamatban van
<b>ISKOLAVEZETÉS</b>		
igazgató	1 fő	
igazgató-helyettesek	3 fő	
<b>PEDAGÓGUS MUNKAKÖRBE FOGLALKOZTATOTTAK</b>		
néptánc pedagógus	17 fő	
képzőművész pedagógus	10 fő	
drámapedagógus	5 fő	
népzene pedagógus	4 fő	
mesterpedagógus szakértő	5 fő	
mesterpedagógus szaktanácsadó	3 fő	
innovátor mesterpedagógus	3 fő	
Ped II. fokozattal rendelkező pedagógusok	4 fő	
Gyakornoki vizsgát tett	2 fő	
közoktatási vezető szakképzettséggel rendelkezők	5 fő	2 fő
pedagógus szakvizsgával rendelkezők: tehetségfejlesztés, gondozás	3 fő	
szakterületükön egyetemi végzettséggel rendelkezők	5 fő	
szakmai programok, jó gyakorlatok fejlesztésében résztvevő pedagógusok	12 fő	
tantervfejlesztésben résztvevő pedagógusok	2 fő	
tankönyvfejlesztésben résztvevő pedagógusok	3 fő	

versenyszervezésben résztvevő pedagógusok	22fő	
aktív művészeti tevékenységet folytató pedagógusok	18 fő	

**Nevelő-oktató munkát segítő alkalmazottak**

TEVÉKENYSÉG	AZ INNOVÁCIÓT MEGVALÓSÍTÓK SZÁMA
Iskolatitkár	3 fő
Jelmez-és viselettáros	1 fő
Iskolapszichológus	1 fő
Szabadidőszervező	1 fő
Pedagógiai asszisztensek	3 fő

**DIAGNOSZTIKA**

A vezetői program végrehajtásának biztos alappillére a pontos diagnosztika, a közvetlen és tágabb szakmai környezet problémáinak azonosítása. Az iskolának fel kell fedeznie a környezetéből érkező aktuális igényeket, minél előbb és adekvátan kell azokra kínálatot nyújtania, mert ezzel biztosíthatja fennmaradását, hosszú távra stabilizálhatja helyzetét.

**1. A TÁGABB KÖRNYEZET VÁLTOZÁSAIBÓL FAKADÓ PROBLÉMAFELVETÉSEK**

A köznevelés megújítása alapvetően megtörtént, a nagyobb rendszerek átalakítása megtörtént. A szakképzés és az alapfokú művészeti iskolák rendszerének átvilágítása jelenleg is zajlik.

Továbbra is kérdéses, a magán művészeti iskolák megítélése, a támogatásának felülvizsgálata.

A bérfinanszírozási rendszer bevezetésére 2013-ban került sor, azóta azonban a szorzószámok nem módosultak, miközben a jogszabályi előírásoknak megfelelően kötelező béremeléseket kellett megvalósítani.

A pedagógus előmeneteli rendszer a pedagógus pálya teljeskörű minőségbiztosítását tűzte ki célul, az önértékelés, tanfelügyelet és minősítés pedagógus, vezetői, és intézményi szinten az

előírt szempont szerint értékeli a nevelő-oktató tevékenységet és az intézményi működést. A rendszer működtetése, annak eredményessége az intézményvezető felelőssége.

Jelentős szemléletmódváltás következett be a pedagógusokkal szembeni elvárásrendszert tekintve, a pedagógus hivatásszemélyiség fő tényezői kerültek a középpontba, azaz a rendszerszemlélet, adaptivitás és reflektivitás.

Szemléletmódváltás következett be a tudásfelfogásban, a kompetencia központú tanulásszervezési eljárások, a tanulói tevékenységek kerültek a pedagógiai folyamat tervezés középpontjába.

A szemléletmódváltás módszertani területen is jelentkezett, az információáramlás gyorsasága új megközelítésbe helyezte az ismertszerzés lehetőségeit. Megnőtt az élménypedagógia jelentősége, a tanulói motiváció erősítése.

A pedagógus kompetenciák értelmezése, az indikátorok magyarázata a táncművészeti ágon a nevemhez kapcsolható, az Oktatási Hivatal felkérésére vettem részt a segédanyag kidolgozásában, majd képzőként segítettem a pedagógusokat, intézményvezetőket a felkészülési szakaszban.

Mindezek jelentős kihívást jelentettek a pedagógusok számára, ezért segítem és támogatom iskolánk pedagógusait mindezek megértésében és alkalmazásában.

Jelentős fejlesztés indult meg a digitális területen, amelyet a koronavírus miatt kialakult helyzet is tovább motivált.

Ezért volt nagy jelentősége a Digitális Néptánc Oskola megszerkesztésének, megjelentetésének és közreadásának.

Megjelent az új NAT, amely hatályon kívül helyezte az alapfokú művészeti iskolák tantervi követelményéről szóló 27/1988-as MKM rendeletet. Az Alapfokú Művészetoktatás Alapprogramja keretében azonos tartalommal az Oktatási Hivatal honlapján lelhető fel a tanterv.

Jelentős fejlesztések valósultak meg az utóbbi 3 évben a művészeti egyetemeken. Partnerintézményként részt vettünk a Színház-és Filmművészeti Egyetem fejlesztési programjának megvalósításában, fejlesztőként pedig szerkesztői szerzői feladatokat láttam el a Magyar Táncművészeti Egyetemen. A kutatások eredményeit felhasználva sikerült módosítani iskolánk Pedagógiai programját.

A köznevelési rendszer megújulása, új kihívásokat, hozott, amelyek érintik az alapfokú művészeti iskolák működését is. A szélesedő gazdagodó kínálat mellett a nem tanköteles iskolai forma hosszú távon csak akkor életképes, ha folyamatosan képes megújulni, színvonalas oktatást és gazdag tanórán kívüli tevékenységet kínál.

Uniformizálás helyett az egyéni igények és szükségletek kielégítése is fontos feladatunk, ezen belül a tehetséggondozás és a hátránnyal indulók fejlesztése, hátránykompenzáció



programok kidolgozása és működtetése, valamint az integráció segítése a művészetoktatás eszközeivel.

Az iskolai jó gyakorlatok nem csak iskolánk szakmai fejlesztését segíti, hanem hozzájárul az alapfokú művészeti nevelés fejlesztéséhez is. Bázisintézményi működésünkkel célunk a külső tudásmegosztás segítése, művészetoktatási bázisközpont létrehozása, tehetségpontként a tehetségazonosítás terén végzünk hiánypótló kutatást.

Új kihívást jelentett számunkra koronavírus miatt kialakult veszélyhelyzet. A körülmények és lehetőségek felmérését követően a rugalmas, gyors és szakszerű reagálás elősegítette a digitális munkarend kialakítását, a tanulók motiválását. Pedagógusaink megfelelő válaszokat adtak a változásokra, színvonalasan, empátikusan és körültekintően jártak el. A tapasztalatok elemzését követően belső tudásmegosztás keretében tervezem a szakmai online fejlesztések kollektív megismertetését és annak vizsgálatát, hogy mindezek a tapasztalatok hogyan hasznosulhatnak a jövőben.

## 2. A SZŰKEBB KÖRNYEZET PROBLÉMÁINAK AZONOSÍTÁSA

Nagyon fontos a partneri együttműködés. Az előző években többször is szerveztünk partnertalálkozót, törekszünk az igények feltárására, a közös szakmai programok megvalósítására, jó és gyümölcsöző együttműködések kialakítására.

Az együttműködés mellett az elvárásoknak való megfelelés is fontos tényezője a működésünknek, amelynek a területei: jogszabályi, törvényességi szempontok, az oktatásirányítás, a partneriskola, a tankerület, a települési önkormányzat, a szülők, a gyerekek elvárásai.

Finanszírozással, működtetéssel, eszközbeszerzéssel kapcsolatos problémákra megoldást jelentenek a pályázatok, de egyre szűkebb a pályázati lehetőség a magániskolák számára.

A saját székhely kialakításával jó munkahelyi környezetet tudunk kialakítani, belvárosi, kulturált és színvonalas, jól felszerelt termekben zajlik az oktatás.

A telephelyeken is folyamatos a fejlesztés, de mivel bérelt termekben dolgozunk, nincs lehetőségünk, sem anyagi fedeztünk a székhelyhez hasonló színvonal biztosítására.

Az adminisztrációs terhek, feladatok igen nagyok. Az iskola titkársága, az általunk Bázisnak nevezett központ jelentős segítséget és háttérrel biztosít a pedagógusok számára, a nevelő-oktató munka zökkenőmentes megvalósításához. Probléma, hogy az egyik titkári álláshelyen sűrű a személyi változás. Nem sikerült megtalálni azt a személyt, aki hosszú távon elkötelezett lenne a munka és az iskola felé.

Jelentős problémát jelent a kötelező térítési díjak befizetése, a határidők betartása, sok a rászoruló, kedvezményt kérő tanuló.

Az elektronikus napló és törzslap, bizonyítvány bevezetése korszerű lépés volt, de folyamatos fejlesztést igényel.

A különleges bánásmódot igénylő tanulók körében a tehetségek számára komplex személyiségfejlesztő programok, gazdagító programok kidolgozása és megvalósítása jelentheti a legfontosabb fejlesztési irányokat.

A tanulási képességek fejlesztése különösen a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók esetében speciális módszertan kidolgozását teszi szükségsszerűvé. Az egyéni fejlesztések a szakirányú továbbtanulást és a felzárkózást egyaránt segíthetik.

Jelentős szakmai sikereket és eredményeket tudhatunk magunkénak, ugyanakkor szükséges a megújulás, a sokszínű tematika biztosítása.

Kiváló szakemberek dolgoznak az iskolában, szükséges lenne, hogy a módszertani tudásukat írott formában is rögzítsék.

Fontos feladat a nevelőtestület fiatalítása, a pályakezdő pedagógusok segítése, az egységes pedagógiai szemlélet, munkamorál kialakítása.

Különleges a pedagógusok közötti tanszaki együttműködés a projektek során, a szakmai projektben, illetve a napközis és bentlakásos közösségi alkalmak során is.

Az eszközellátottságunk a támogatások, sikeres pályázatok eredményeként kiváló, a raktározás viszont jelentős problémát okoz. Szükség lenne egy a viseletek, jelmezek karbantartását végző személyre.

Növelni kell az iskola tanulót megtartó képességét, erősíteni kell a szolgáltatói szemléletet, szolgáltatásink megtervezésekor építenünk kell partnereink szükségleteire és igényeire. A kreatív és könnyen mozgósítható, elkötelezett nevelőtestület az innovációs lehetőségeinket megsokszorozza, erre hosszú távon építeni kell.

### **3. AZ INNOVÁCIÓ ALANYAINAK, TERÜLETEINEK KIJELÖLÉSE, SPECIÁLIS SZÜKSÉGLETEK ÉS IGÉNYEK FELMÉRÉSE A SZÜKSÉGES ÉS LEHETSÉGES INNOVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGEK MEGHATÁROZÁSÁHOZ.**

Az innováció alanyai: az iskola, mint szervezet, egy adott szakmai közösség, maga az innovátor pedagógus, az iskolavezetés

#### **Az innováció területei**

Az iskolai szintű fejlesztés megvalósulhat a tartalmi (mást tenni szándéka) és módszertani (másképpen, máshogyan tenni) területeken, pedagógiai probléma azonosításából és megoldási lehetőségeinek vizsgálatából fakadóan is. Vonatkozhatnak tanórai és tanórán kívüli tevékenységekre.

**Speciális szükségletek:** tehetségazonosítás, tehetséggondozás, hátránnyal indulók támogatása, gyenge oldal - erős oldal fejlesztése, tanulási képességek fejlesztése a művészetpedagógia módszereivel, a kommunikáció és az önismeret fejlesztése.

**Speciális igények:** egyéni, kiscsoportos, nagycsoportos fejlesztések, versenyfelkészítés és továbbtanulás támogatása, integráció elősegítése, iskolai átmenetek segítése.

#### **4. A FENNTARTÓ ÉS AZ INTÉZMÉNYVEZETÉS NYITOTTSÁGA AZ INNOVATÍV KEZDEMÉNYEZÉSEKRE**

A Vásárhelyi László Alapfokú Művészeti Iskola nevelőtestülete, alkalmazottai, vezetése és fenntartója elkötelezettek abban, hogy az iskola kulcsszerepet töltsön be a köznevelés sikeres fejlesztésében, és átalakításában.

Képesek vagyunk gyorsan és rugalmasan reagálni a köznevelési rendszer átalakulásának kihívásaira és szervezetünk megfelelő választ képes adni a változásokra. Pedagógusaink rendelkeznek a referencia intézményi, bázisintézményi működéshez szükséges kompetenciákkal, az új szemléletű pedagógiai kultúrával, a mentor tanári, tanácsadói attitűddel, a kooperációs és IKT - kompetenciákkal. Magasan képzett szakembereink elhivatottak és gyakorlottak a hálózati együttműködésben.

Nevelőtestületünk tagjai motiváltak a tudásmegosztásban, mert megtapasztalták, hogy az egymásra hangoltság, a kölcsönös figyelem, az ismeretek megosztása új szemlélettel gazdagítja a közösséget, megteremti azt a hatást, amelynek eredményeként összeadódnak a különböző tudások és tapasztalatok és új, magasabb szintű minőséget hoznak létre.

Nevelőtestületünk tudásteremtő közösségként kíván működni. A pedagógusok elkötelezettek a tudás és tapasztalat szabad áramlásában, amely további szakmai növekedésre inspirál, a közös tudás hasznosításában, amely a fenntartható fejlődést biztosítja szervezetünk számára. Stratégiai célunk a nyílt kommunikáció és annak megteremtésével a bizalom kialakítása, amely a szervezet élettereje, és az emberek motiválásának legmagasabb szintű módja.

#### **5. AZ INNOVÁCIÓ ELŐKÉSZÍTÉSÉT SZOLGÁLÓ SZAKTUDOMÁNYOS FEJLESZTÉSEK, EREDMÉNYEK MEGISMERÉSE, TAPASZTALATSZERZÉS, TÖRVÉNYI SZABÁLYOZÁS ÁTTEKINTÉSE.**

Az innováció megvalósításához szükséges szaktudományos ismeretekre a tehetséggondozás témakörében tettem szert, valamint hároméves kutatás megvalósításával tapasztalatokat szereztem, amelynek eredményét publikáltam is. A táncművészeti ágon megvalósuló szakmai és módszertani fejlesztéseket figyelemmel kísérem. Követem a Magyar Táncművészeti Főiskola Nemzetközi Tánc tudományi Konferenciáinak eredményeit, amelyen magam is tartottam előadást. Nemzetközi tapasztalatot szereztem, az USA-ban és Hollandiában

tanítottam egy-egy kurzuson. A hazai szakirodalmakból megismertem a német tánciskola képességfejlesztési rendszerét. Részt vettem a hazai tantervfejlesztésben, megismertem a kompetencia alapú képzés szemléletmódját. A tanulói ismeretszerzést, a felfedező élményt, a reflektív szemlélet kialakítását helyeztem a módszertani gyakorlatom középpontjába. Megismertem a projektpedagógia és a drámapedagógia szakirodalmát és módszertanát, amelyet beépítettem a saját pedagógiai gyakorlatomba. A néptánc és a színpadi mozgás elemeit ötvözve sajátos alkotói utat járok be. Megismertem az akkreditációs eljárást, szakmai továbbképzés anyagát állítottam össze.

A törvényi szabályozás ismerete, a jogszabályi változások folyamatos követése elengedhetetlen az iskolai innováció megtervezésekor. Módszertani fejlesztéseknél figyelembe kell venni az Európai Unió előírásait, a NAT, a Magyar Művészetoktatás Alapprogramja, a Pedagógiai Program és a Helyi tanterv előírásait. A tartalmi szabályozók összhangjának érvényesülni kell a fejlesztések során is. A pedagógiai módszer megválasztásának joga a pedagógusé, de intézményvezetőként nagy gondot fordítok arra, hogy pedagógusok számára biztosított legyen a lehetőség a szakmai, módszertani megújulásra. A pedagógus előmeneteli rendszer jogszabályi előírásainak ismerete is lényeges szerepet tölt be az innováció megtervezésekor.

A helyzetelemzésben bemutatott változásokat figyelembe véve, az azonosított problémák kezelésére és megoldására tekintettel készítettem el a vezetői programot.

## A VEZETŐI PROGRAM TARTALMI ELEMEI

### 1. INTÉZMÉNYVEZETŐI JÖVŐKÉP

Amelyik intézményben van valódi jövőkép, ahol a jól kiválasztott jövőképet a szervezet minden tagja megértette és magáévá tett, ott az emberek általában **kitűnően dolgoznak, tanulnak**, és nem azért, mert erre utasítják őket, hanem azért, **mert ők is ezt akarják**.

Nyitott és befogadó, a változásokra gyorsan és rugalmasan reagálni tudó, megújulni képes, lendületes iskolát szeretnék a jövőben is biztosítani minden érdekelt félt számára. Jelentős szerepvállalással részt kívánunk venni a köznevelés megújításában a művészetoktatás területén.

Mesterpedagógusként hivatásom lényeges elemének tekintem a kreatív ötleteken alapuló, széles körben (helyi, regionális, országos) eredményeket hozó innovatív tevékenységet. Személyiségemből fakadó az újítás, a változás igénye, a csapatmunka, az alkotás iránti elkötelezettség, amely belső motivációs tényezőként meghatározta eddigi pályafutásomat és meghatározza jövőbeni innovációs terveimet is.

Olyan iskolát szeretnék, amelyben a pedagógusok szakmai karrierjüket építhetik, kihasználhatják a pedagógus életpálya kínálta lehetőséget, amely innovációs programja révén a pedagógus kompetenciák folyamatos fejlesztését segíti elő.

Olyan iskolát szeretnék, amelyben a tanulók személyiségfejlesztése, a tanulói kompetenciák fejlesztése áll a középpontban, amely sokféle élményt biztosít a tanítási órán belül és kívül egyaránt.

A művészeti nevelés tanórai formáján kívül roma- magyar táncház, tehetségdiagnosztikai központ, tehetségműhelyek, színházi nevelési központ működését is tervezem, amellyel növelni kívánom az iskola társadalmi szerepvállalását. Mindezeket megvalósítását szoros együttműködéssel, csapatban az egyéni érdekek és az iskolai érdekek összehangolásával képzelem el, amelyben minden szereplőnek, iskolahasználónak szerepe, érdeke, és érdeme van.

Munkánk eredményeként egészséges, vállalkozó kedvű, kreatív, érzelmileg gazdag, nemzeti hagyományait ismerő és értékeit megőrző fiatal generáció felnövekedését remélem.

Az iskola, mint szervezet innovációja mellett a szakmai és módszertani fejlesztésekkel tovább szeretném növelni az iskola bázisközponti szerepét.

Az előző ötéves program tapasztalatai, a felmerülő igények és visszaigazolások abban erősítettek meg, hogy továbbra is szükség van a módszertani tapasztalatok megosztására, új tanulási-tanítási stratégiák átadására, az élmény biztosítására és a felfedező tanulás támogatására. Kollégáim kiváló szakemberek, és hatalmas szakmai és módszertani tudással bírnak. Nagyon sok módszertani anyag gyűjt össze, amelynek a rendszerezését, kibővítését, szerkesztését és kiadását szeretném megvalósítani a jövőben.

Az iskola új kortárs csoportok kialakításának színhelye, ahol a kimagaslóan tehetséges és a hátránnyal induló tanulók egyaránt közösségre találhatnak.

A tehetségazonosítás és gondozás terén kutatási tevékenységeinkkel tovább szeretném növelni a diagnosztikai központ szerepét.

A belső és külső tudásmegosztás eredményeit publikálni kívánjuk. Az iskola honlapján és a pedagógusok honlapján nyilvánosságra hozzuk, mások számára is elérhetővé tesszük jó gyakorlatainkat, szakmai anyagainkat, publikációinkat.

Bázisintézményként elkötelezettek vagyunk a tudásmegosztásban, ezért fontos feladatommak tekintem a bázisintézményi napok megrendezését minden tanévben két alkalommal.

Iskolánk a Magyar Táncművészei Főiskola Partnerintézménye és Gyakorlóléhelye. A főiskolai hallgatók mentorálásán túl több szakmai program megvalósítását is szeretném megvalósítani a jövőben.

Tudományos konferenciákon is szeretnénk képviseltetni az iskolánkat, szakmai kiadványok megjelentetésével, mintatanterv készítésével szeretnénk kollégáimmal közösen részt venni az alapfokú művészetoktatás szakmai fejlesztésében.

Felismerve a hálózati együttműködésben rejlő lehetőségeket tovább szeretném építeni az iskola hálózati kapcsolatrendszerét. Szorosabb együttműködés kialakítására törekszünk a Nyíregyházi Egyetemmel a tehetség gondozás terén.

A 2016-ban kialakított új székhely az oktatási feladatokon túl egyben kulturális és integrációs szerepet is betölt, színteret biztosít a tehetségpont működésének, a tehetséggondozásnak.

A tehetségpontok és tehetség tanácsok együttműködési körét folyamatosan bővíteni kívánom, amely során élő kapcsolatokat és együttműködéseket szeretnék megvalósítani. Kapcsolatrendszerünket a határon túlra is kiterjesztettük, testvériskolai kapcsolatot alakítottunk ki a Mérai Általános Iskolával, valamint rendszeresen részt veszünk a Szabadkai Nyári Akadémia továbbképzési programjában. Felvidéki és kárpátaljai testvériskolai együttműködési lehetőségekre is törekszem, hogy a tánc hagyományokon keresztül tovább erősödjön a nemzeti összetartozás érzése tanulóinkban.

Az Európa Tehetségpont kapcsán szeretném az iskolánkat a nemzetközi szinten is láthatóvá tenni, ennek érdekében angol nyelvű honlap létrehozását tervezem.

Célom, hogy minél jobban ismertté váljon az iskolánk, és európai szakmai kapcsolatokra tegyünk szert, amely a pedagógusok és a tanulók kompetenciáit egyaránt fejleszti.

A szakmai és módszertani megújulásra, az iskolán belüli tanári együttműködésekre is nagy hangsúlyt fektetek, ösztönzöm a kollégákat, hogy szakmai tudásukat írásban is rögzítsék és minél több fórumon osszák meg.

Az iskola arculatát meghatározó tevékenységi formákat, mint a táncszínházi alkotások létrehozását, összművészeti, iskolai szintű összművészeti projektek megvalósítását, az iskolai rendezvények és versenyek megvalósítását hagyományainkhoz híven a továbbiakban is szeretném fenntartani, és tovább fejleszteni.

Tovább szeretném növelni az iskola eszközellátottságát, a tudatos infrastruktúra fejlesztéssel törekszem a minél színvonalasabb tanulási környezet kialakítására.

Fontos célkitűzésem az is, hogy a Nyírség Táncegyüttes, a Csontváry Kör utánpótlását neveljük, hogy hozzájáruljunk a civil szervezetek fennmaradásához, ezen keresztül a hagyományok tovább örökítéséhez.

Új és fiatal szakterület a zeneművészeti ágon belül a népzene oktatása. Terveim között szerepel a népzenei tanszakok fejlesztése, a fiatal pályakezdő kollégák támogatása, segítése.

Minden tanszakon törekedni kell a fiatalok bevonására, megtartására, hogy hosszú távon biztosított legyen az iskola szakmai működése. Kiemelt feladatom az egységes nevelési elvek és értékek elfogadtatása, belső tényezővé válásának támogatása.

Ugyanakkor építeni szeretnék a fiatal kollégák lendületére, kezdeményezéseire, mert fontos az új szemlélet, az új gondolat, az új ötlet.

Olyan iskolát szeretnék, ahol a tanórán kívüli tevékenységekben a szülők is aktív résztvevők, a gyermekekkel közösen élik át a művészeti ágak művelésének, a közös alkotásnak az örömét.

Ügyelnem kell arra, hogy mindezekkel ne terheljem túl a kollégákat, hanem örömteli munkafolyamatban vegyenek részt, ugyanakkor figyelnem kell a saját teherbírásomra is.

## CÉLKÉPZÉS

### 1. A VEZETŐI PROGRAM STRATÉGIAI CÉLJAI

- védettség kialakítása, olyan iskolai fejlesztés megvalósítása, amely által iskolánk szakmai és módszertani felkészültsége, szolgáltató jellege miatt hosszú távon számolhat az oktatásirányítás támogatásával, valamint eredményesen vehetünk részt pályázatokon,
- intézményi szintű innováció megvalósítása, amely hosszú távon elősegíti a tanulók megtartását, elégedettségét, motiválja a pedagógusokat az új oktatási stratégiák alkalmazására,
- az intézményi önértékelési rendszer kiépítése a megújuló szabályozás szempontjainak megfelelően, amely sikeres és eredményes külső értékeléshez vezet,
- felkészülés a tanfelügyeleti ellenőrzésre, a pedagógus, vezetői és intézményi szinten,
- a pedagógusok segítése a magasabb fokozat megszerzésében, a pedagógus kompetenciák fejlesztésében,
- gyakornokok támogatása, segítése, pedagógus kompetenciák fejlesztése,
- arculati sokszínűség növelése, amely vonzó és gazdag kínálatot nyújt az iskolahasználók számára,
- szolgáltató jelleg növelése, amely elősegíti kapcsolati háló széleskörű kiépítését, szélesebb körben teszi ismertté tevékenységeinket, szakmai sikereinket,
- a pedagógusok folyamatos belső tudásmegosztásának elősegítése, amely a folyamatos fejlesztést, a változásokra történő gyors és szakszerű reagálást segíti elő,
- a pedagógusok minősítő eljárásban való részvételnek szakmai támogatása,
- mintatanterv készítése, amely az iskola és egyben a szakágazat fejlesztését szolgálja,
- tovább erősíteni a tehetségpont hálózati együttműködésit a kutatási tevékenység kiszélesítésével,
- az eredmények minél szélesebb körű disszeminációja, a publikációs tevékenység növelése,
- Európa Tehetségpontként a külföldi szakmai kapcsolatok kialakítása és működtetése,

- szakmai és módszertani bázisközponti hosszú távú működtetése,
- minél hatékonyabb eszközkezelési, leltározási rend kialakítása, ruhatárak, raktárak fejlesztése.

### 2. A VEZETŐI PROGRAM OPERATÍV CÉLJAI

- a nevelőtestület bevonása a köznevelés megújító folyamataiba, szakmai partnerek azonosítása,
- innovációs folyamatok megvalósítása: eszközfejlesztés, infrastruktúra, szakmai módszertani fejlesztések, kutatások megvalósítása,
- a belső tudásmegosztás rendszerének működtetése, az elkészült tudástár folyamatos bővítése,
- tehetségpont működtetése, együttműködés a tehetséggondozásban érintett szervezetekkel, tehetségsegítő tanácsokkal,
- bázisintézményi működés biztosítása,
- kutatói programok megvalósítása, támogatása,
- integrációt segítő, erősítő művészeti műhelyek megvalósítása,
- hátránykompenzációs programok, módszertani anyagok kidolgozása,
- szakmai anyagok kidolgozásának támogatása, jó gyakorlatok készítésének ösztönzése,
- tematikus tervezés módszertanának fejlesztése,
- a belső és külső értékelési eljárás szempontrendszerének kidolgozása, partnerek bevonása,
- bázisintézményi működés összekapcsolása a mesterpedagógusok külső tudásmegosztó tevékenységével,
- a mesterpedagógusok tevékenységének összehangolása az intézmény élével, alaptevékenységével,
- mesteraspiránsok támogatása,
- hallgatók, gyakorlók mentorálása,
- infrastruktúra fejlesztés: raktárak, tantermek fejlesztése, bővítése.

### 3. A VEZETŐI PROGRAM CÉLJAINAK MEGVALÓSÍTÁSA ÉRDEKÉBEN FELADATAINK

- a vezetői program bemutatása a nevelőtestület tagjai számára, a vélemények beépítése, a szükséges módosítások elvégzése,
- változásmenedzsment feladatai,
- partnerek bevonása,
- belső ellenőrzési csoport létrehozása,
- intézményi önértékelés rendszerének kidolgozása, elfogadása és működtetése,



- integrációs tehetségnap szervezése, megvalósítása,
- az innovációk forrásának biztosítása érdekében folyamatos pályázati tevékenységek,
- tehetségműhelyek, tehetséggondozó programok, komplex tehetségfejlesztő tantervek kidolgozása, működtetése,
- kutatási tevékenység megvalósítása, az eredmények publikálása,
- projekt módszer alkalmazása,
- tudástár bővítése,
- bázisintézményi napok szervezése, megvalósítása,
- mintatanterv készítése,
- honlap fejlesztés,
- iskolai rendezvények, versenyek, konferenciák szervezése,
- tanórán kívüli tevékenységek megvalósítása,
- kommunikációs és arculati elemek bővítése,
- egészséges életmódra nevelés előtérbe helyezése,
- IKT- használat segítése (AROMO, facebook, személyes honlap),
- kapcsolattartás a testvériskolákkal, közös programok megvalósítása,
- további kapcsolatfelvétel határon túli iskolákkal,
- határon túli pedagógusok szakmai fejlesztésének segítése,
- nemzeti hagyományaink megőrzését szolgáló iskolán kívüli programok megvalósítása,
- infrastruktúrafejlesztési terv felülvizsgálata, aktualizálása,
- továbbképzések szervezése.

#### **4. A CÉLOK MEGVALÓSÍTÁSA ÉRDEKÉBEN KIALAKÍTOTT BELSŐ EGYÜTTMŰKÖDÉSEK**

- bázisintézményi munkacsoport,
- tanszaki munkaközösségek szakmai fejlesztései,
- együttműködés a pszichológussal,
- együttműködések tanszaki, iskolai projektekben,
- publikációs teamek,
- kutatói teamek,
- minőségbiztosítási csoport,
- belső ellenőrzési csoport,
- intézményvezetői tanács,
- ad hoc munkacsoportok.

A kialakított csoportok nem zártak, hanem átjárhatók. A csoportok kialakításának szempontjai: érdeklődés, szakértelem, tisztelet, kölcsönösség, empátia, speciális képességek, feladatvállalás, alkotói kedv, kreativitás.

Az együttműködések célja mindig valamilyen új tevékenység megvalósítása, új módszertani megközelítés, új alkotói szemlélet átadása, a nevelő-oktató tevékenység igényekhez és szükségletekhez történő igazítása.

Az iskolai együttműködések során is a PDCA- elvet alkalmazzuk és a visszacsatolások eredményeit felhasználva alakítjuk, módosítjuk az együttműködési formákat.

A pedagógusokkal közösséget vállaló, aktívan közreműködő, gyakran kezdeményező és megvalósítói szerepet is felvállaló vezetői magatartást tartom a legeredményesebbnek és a nevelőtestületre nézve a legmotiválóbbnak is.

### 5. A NEVELŐTESTÜLET MOTIVÁLÁSA

- azonos lehetőségek biztosítása,
- szakmai önmegvalósítás támogatása,
- egyéni karrierépítés lehetőségeinek biztosítása,
- megfelelő eszközök és feltételek biztosítása,
- továbbképzési lehetőségek biztosítása, támogatása,
- csapatépítés, nevelőtestületi tréningek szervezése,
- az eredmények erkölcsi és anyagi elismerése.

## A VEZETŐI PROGRAM TERÜLETEI

Intézményvezetőként kiemelt feladatombnak tekintem a magas színvonalú pedagógiai munka megvalósítását. Ennek érdekében készítettem el vezetői programomat és irányítom a nevelőtestület munkáját, a pedagógiai folyamatok fejlesztését.

Munkámat vezetőtársaimmal közösen, együttműködésben végzem.

Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása, amelynek legfontosabb tényezői: a támogató tanulási környezet biztosítása, az intézmény minden tagjának hatékony irányítása, menedzselése, a tanulószervezet kialakítása és fenntartása.

#### Irányítási feladataim

- értékközpontú nevelés, tanulás-tanítás megvalósítása,
- magas elvárásokat támogató, biztonságos és hatékony tanulási környezet kialakítása,
- tanulási folyamatok és stratégiák bevezetése a pedagógiai gyakorlatba,

- a tanulási tanítási folyamatok áttekintése, nyomon követése, értékelése,
- a tanulási tanítási folyamatok értékelési rendszerének létrehozása
- kutatások, vizsgálatok támogatása a tanulási tanítási folyamatok tényszerű megközelítése érdekében.

## **1. A TANULÁS ÉS TANÍTÁS STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA**

Alapvető célom, hogy az új NAT nevelési elvárásai, a kulcskompetencia fejlesztésének feladatai, a Magyar Művészetoktatás Alapprogramja által előírt képességfejlesztés feladatai összhangban jelenjenek meg a pedagógiai folyamat tervezés dokumentumaiban.

Tudatosabb tervezést követel meg a tematikus tervkészítés, amelyet speciális formában egységesen készítünk el, amelyben rögzítjük a Pedagógiai Programban rögzített nevelési és szakmai célokat, feladatokat. A tanulás-tanítási tevékenység eredményességének növelése érdekében a pedagógusok elkészítik a tanulócsoportra vonatkozó elemzést, a csoportprofil, amelyben a pedagógusok rögzítik az egyéni igényeket és szükségleteket, felméri a szociokulturális háttér, a tanulói képességeket.

A belső tudásmegosztás során felhívom a nevelőtestület figyelmét a korszerű tanulási stratégiák és módszerek alkalmazására, valamint a fejlesztő célú értékelés módszertanára, az élményt nyújtó oktatás jelentőségére.

Alapvető elvárás a pedagógusokkal szemben a reflektív és adaptív szemlélet kialakítása. Ennek érdekében a tematikus egységek lezárásaként alkalmazott értékelési módszerek és a pedagógusok által készített értékelő eszközök is a fejlesztő értékelést, a pozitív megerősítést szolgálják.

Elkötelezettek vagyunk a holisztikus értékelés mellett, amelyet a Pedagógiai Programunkban is rögzítettünk. A fejlesztő célú visszajelzés a pedagógiai kultúránk része, amely a pedagógiai folyamatok megvalósítása során kiemelten fontos tényező.

A belső tudásátadást folyamatosan megvalósítjuk a nevelőtestületi értekezleteken, a munkacsoportokban, nyílt tanítási órákon, hospitálások alkalmával, bázisintézményi műhelynapokon.

Az iskolai szakmai innováció motorja és kezdeményezője kívánok lenni. Ismerem a kollégáim szakmai felkészültségét, kreativitását, képes vagyok a humán erőforrás mozgósítására a szakmai fejlesztésekben való részvételre. Az innovációkat pályázatok megírásával és megvalósításával is támogatom.

Célom a munkakörülmények, a tanulási környezet folyamatos fejlesztése, minőségi eszközökkel a nevelő- oktatómunka támogatása.

A mérés-értékelés módszereit minden pedagógus alkalmazza a tanulási- tanítási stratégia elkészítéséhez. A diagnosztikai értékelés alapja a képességmérés, amely alapján a pedagógusok nyilvántartják a kiemelt figyelmet igénylő tanulókat, meghatározzák az egyéni fejlesztések feladatait tanórán belül, vagy kívül.

Az iskolavezetés lehetőséget teremt az egyéni, a kiscsoportos tehetséggondozás tanórán kívüli megvalósítására, a működés finanszírozására komoly pályázati tevékenységet folytatunk, amelyben a pedagógusok is aktívan szerepet vállalnak.

A módszerek beválás vizsgálatát minden tanév végén elkészítjük és értékeljük. A nem kötelező iskolai formában tanulók megtartása az iskola stratégiailag legalapvetőbb tényezője, ezért különösen fontos a módszerek, a tanulási stratégiák helyes megválasztása, amely minden tanulói csoport esetében más-és más.

### A pedagógiai munka irányítása és fejlesztésének feladatai

STARTÉGIA	INDIKÁTOROK	OPERATÍV IRÁNYÍTÁS
Értékközpontú nevelés	NAT és a Pedagógiai program nevelési céljai	Tervezés dokumentumai, kulcskompetencia fejlesztés, tudatos tervezés és gyakorlati megvalósítás, ellenőrzés
Biztonságos, hatékony tanulási környezet		Eszközfejlesztés, szaktermek kialakítása, munka és balesetvédelem, befogadó szemlélet
Tanulási tanítási stratégiák	Különböző stratégiák alkalmazása a Pedagógiai program alapján	Tervezés dokumentumai tudatos tervezés és gyakorlati megvalósítás, ellenőrzés
	Tanulmányi átlag	Fejlesztő értékelés, folyamatos visszacsatolás
	Tanév végi bemutató	Színpadi körülmények, megfelelő eszközrendszer biztosítása, rendezvényszervezés, kommunikáció, elégedettség mérés

STARTÉGIA	INDIKÁTOROK	OPERATÍV IRÁNYÍTÁS
Tanulás eredményessége	Alapfokú művészeti vizsga	3 fős bizottság, dokumentálás, tovább haladási feltétel
	Tanulmányi verseny eredmény	Nevezés, szervezés, felkészülés, az eredmények rögzítése, dokumentálása, nyilvánossá tétele, az eredmények értékelése
	Szakmai verseny eredmény	Nevezés, szervezés, felkészülés, az eredmények rögzítése, dokumentálása, nyilvánossá tétele, az eredmények értékelése
	Továbbtanulás	Felkészítő foglalkozások biztosítása, nyomon követés
	Művészeti csoportban további szerepvállalás	Felkészítő foglalkozások biztosítása, nyomon követés
	Az iskola által szervezett szakmai versenyek	Versenyszervező csapat megbízása, versenykiírás, program összeállítása, megvalósítás, értékelés, minőségbiztosítás
	Tanulási tanítási stratégia a tanórán belül	Önálló ismeretszerzés képességének fejlesztése
IKT eszközök alkalmazása		Laptop, magnó, projektor használata a tanítási órán
Reflektív szemlélet kialakítása		Ön, társ –és pedagógus értékelés
Egyéni feladatok, differenciálás		Óratervek, egyéni fejlesztési programok
Kooperatív technikák		Csoport
Projektek		Csoporton belüli projekttervek

STARTÉGIA	INDIKÁTOROK	OPERATÍV IRÁNYÍTÁS
	Jó gyakorlatok beépítése	Új technikák, módszerek bevezetése, kipróbálása tovább fejlesztése
Tanórán kívül	Egyéni fejlesztések	Egyéni fejlesztési tervek
	Tehetség műhelyek	Műhely programok
	Tehetséggondozó programok	Gazdagító programok, komplex tehetségfejlesztő programok
	Kirándulás	Szervezés
	Színházlátogatás	Szervezés
	Iskolai szintű projektek	Projekttema meghirdetése, együttműködés, rendezvényszervezés
	Bemutatók, kiállítások	Színpadi bemutatók, rendezvényszervezés, partnerekkel egyeztetés
	Közös programok a szülőkkel	Rendezvényszervezés
	Nyílt napok	Szülőkkel kapcsolattartás rendezvényszervezés

## 2. A VÁLTOZÁSOK STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

A változás menedzsment arra fókuszál, hogyan segítsen a szervezet tagjainak elfogadni, beépíteni, és hasznosítani a változást a mindennapi munkájukban. A hatékony változás menedzsment növeli a sikeresség esélyét. A hatékony változásmenedzselés két féle perspektívát igényel. **Egyéni perspektívát, és szervezeti perspektívát.**

### Az egyéni perspektíva elemei

- a kollégák legyenek tisztában a változás szükségességével,
- támogassák és aktívan vegyenek részt a változások megvalósításában,
- tudják, hogy milyen módon kell a változást megvalósítani,
- a szükséges ismeretet, tudást képesek legyenek beépíteni a mindennapi gyakorlatba,
- hosszú távon képesek legyenek fenntartani a változást.

A változásmenedzsment szervezeti perspektívája azok a folyamatok és tevékenységek, amik a csapatokat arra sarkallják, hogy támogassák a sikeres egyéni változásokat. A szervezet emberi oldalának menedzselésébe fektetett időt és energiát kifizetődőnek tartom.

Feladatomban tekintem olyan jövőkép kialakítását, amely iránt a pedagógusok, az alkalmazottak és az iskolahasználók elkötelezettek, képesek a változásokkal azonosulni és a megfelelő módon szerepet vállalni az innovációk megvalósításában.

A változásmenedzsment a vezető kiemelt feladata, amely azért fontos, mert a nevelőtestület csak akkor képes megfelelni a kihívásoknak, ha képes a változások pozitív kommunikációjára, ha hiteles az ismeretek megszerzésében és átadásában, ha empátikus és segítőkész a változások kezelése során.

A jövőkép megvalósításában minden érintettnek érdekeltnek is kell lennie, hogy maximálisan a közös cél eléréseért legyenek képesek dolgozni. A célok elérését folyamatosan értékelni kell.

Annak érdekében, hogy megfelelő információval rendelkezem a szakpolitikai elvárásokkal, a köznevelés megújításával kapcsolatosan, folyamatos önképzésre és tájékozódásra van szükség. Feladatomban tekintem a fenntartható működés biztosítását. Nagy hangsúlyt helyezek a fejleszhető területek azonosítására, a fejlesztési tervek megvalósításának ellenőrzésére és értékelésére, a fenntartható fejlődés biztosítására.

### **A változáskezelést meghatározó alapelveim a következők**

- a változtatás szakmailag megalapozott legyen,
- minden változást innovációként kell kezelni,
- minden változás értéktöbbletet kell eredményezzen,
- megfelelő kommunikáció, tervszerűség, szakszerűség, önbizalom, lépésenkénti haladás, csapatmunka szükséges,
- figyelembe kell venni a kollégák személyes jellemzőit, értékrendszerét, kapcsolatait, terhelhetőségét,
- nagy hangsúlyt kell helyezni a személyes érdekek aktivizálására, a motivációra.

Iskolánk nagyon jól vizsgázott a kialakult vész helyzetben, a Digitális Néptánc Oskola anyagával segítséget nyújtottunk országos hatókörben is a művészeti iskolák számára.

A digitális munkarend kialakítása és megvalósítása nem okozott fennakadást, de a műfajból adódóan a személyes találkozás, a közösen végzett alkotó tevékenység nem pótolható, hosszú távon kizárólagossággal nem tartható fenn.

Hosszú távon hasznosítani szükséges a digitális munkarend tapasztalatait, és megőrizni mindazokat az értékeket, amelyek korszerűek és hasznosak a céljaink eléréséhez.

**A változásmenedzsment feladatai az 5 éves vezetői program időszakában**

- a változás meghatározása: mit és min változtatunk, miért és hogyan,
- a változás elemzése: kiket, mikor és hogyan érint a változás,
- a bevonás stratégiája,
- a kezdeményezések integrálása,
- a vezetők felkészítése a változásokra, a kommunikációra, a példamutatásra,
- a szervezeti kommunikáció megtervezése,
- a bevezetés támogatása, az elköteleződést támogató események megtervezése, megvalósítása,
- a visszacsatolás, mérés rendszerének kidolgozása, a tapasztalatok elemzése, közös döntés a módosításokról.

STARTÉGIA	INDIKÁTOROK	OPERATÍV IRÁNYÍTÁS
Tudatos változás fázisai	Változások meghatározása	5 éves terv feladatai és annak éves lebontása
Erőtér - elemzés	SWOT- analízis	Kérőív, vita
A változás tervezése	Bevonás eredményei	Ütemterv
A változás levezénylése	Tevékenységek megvalósítása	Feladatkörök, hatáskörök meghatározása, egyéni feladatvállalás
A változás kommunikálása	Vezetők, a szervezet tagjai	Kommunikációs terv
A változások nyomon követése	Mérőlapok	Mérés, visszacsatolás

**A régi bevált tevékenységek és célokon túl kifejezetten csak azokat a tényezőket mutatom be, amelyek tekintetében változást tervezek a következő 5 éves ciklusban.**

- angol nyelvű honlap létrehozása,
- európai szakmai kapcsolatrendszer kialakítása a tehetséggondozás területén,
- módszertani fejlesztések megosztása,
- szakmai kiadvány készítése,
- működési területek megreformálása, pl: térítési díj, tandíj fizetés rendszere,
- adminisztrációs terhek csökkentése, határidők betartása,
- szorosabb együttműködés kialakítása a Nyíregyházi Művészeti Szakgimnáziummal, a Nyíregyházi Egyetemmel, a Nyíregyházi Tankerülettel,
- pályázati tevékenységek növelése, több kolléga bevonása a pályázatírásba,



- infrastruktúrafejlesztési terv szerinti beszerzések megvalósítása,
- székhelyen raktár kialakítása, a jelmezek viseleték rendszerezése,
- mesterpedagógus jelentkezők ösztönzése, támogatása,
- vezetők képzésének segítése, támogatása,

**ERŐTÉR ELEMZÉS: a tervezett változásokat elősegítő-támogató vagy gátló-akadályozó tényezők vizsgálata.**

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A vezetők és a nevelőtestület szakmai felkészültsége.</li> <li>2. Jó szervezeti klíma, támogató szakmai környezet.</li> <li>3. Hatékony változásmenedzsment.</li> <li>4. Az egyéni karrierépítés és az iskolai érdekek szinkronban vannak.</li> <li>5. Pozitív lelki beállítottság.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Túlterheltség.</li> <li>2. A veszélyhelyzet miatt nincs megfelelő személyes kapcsolat</li> <li>3. Túl sok feladat szerepel a programban.</li> <li>4. Néhány tevékenység csak akkor valósítható meg, ha pályázati lehetőséggel forrást tudunk rá biztosítani.</li> <li>5. A szakmai megvalósításban résztvevők munkájának anyagi elismerésére nincs előre tervezhető költségfedezet.</li> </ol>
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Egyéni karrierépítés távlatai nőnek.</li> <li>2. Az intézmény tovább erősödik, mint bázisközpont.</li> <li>3. Az új produktumok anyagi és erkölcsi elismerést hozhatnak a szakmai megvalósítóknak és az iskolának.</li> <li>4. Az innovációk alapul szolgálhatnak további működési támogatás elnyerésére, vagy pályázatok elnyerésére.</li> <li>5. Az innovációk növelik az iskolahasználók elégedettségét, amely az iskola tanulómegtartó képességét növeli.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Az előre nem várható egyéb feladatok az intézményi működéssel kapcsolatos nehézségek veszélyeztethetik a program megvalósulását</li> <li>2. A túlterheltség egészségügyi problémákhoz, vagy kiégéshez vezethet.</li> <li>3. A támogatók, megvalósítók rajtuk kívül álló, vagy személyes okok miatt nem tudnak lépést tartani az ütemezéssel.</li> <li>4. A nevelőtestület „idősödik”</li> </ol>

Az erőter elemzés alapján megállapíthatjuk, hogy a tervezett innováció egyaránt segíti a személyes karrierépítést és összhangban van az iskola érdekeivel. A vezetői program tevékenységei között több is túlmutat az iskolai hasznosuláson, a szakágazat, a

művészetoktatás táncművészeti ágának fejlesztését is szolgálja. Programomban több olyan tevékenység is szerepel, amelyet csak csapatban célszerű megvalósítani. A közös tevékenység, a közösen elért siker erősíti a pedagógusok együttműködését és jelentősen nagyobb fejlesztési hatásmechanizmust generál. A belső tudásmegosztás révén tovább gazdagodik az iskola nevelőtestületének tudástára.

### A szükséges intézkedések meghatározása

- munkacsoportok létrehozása a szakmai tevékenységek megvalósításához,
- belső rendszerek átvilágítása, javaslatok az egyszerűsítésre, hatékonyságra,
- feladatok delegálása, a megvalósítás ellenőrzése,
- az iskola menedzselése, kapcsolattartás a partnerekkel,
- egyéni feladatvállalások támogatása, elismerése,
- források biztosítása a hálózatépítéshez, kapcsolatfelvételhez, szakmai megvalósításhoz,
- szponzorok feltérképezése, külső támogatás elérése,
- az oktatásirányítás támogatásának elérése.

### A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT Intézményesülési szakasza

Részfeladatok	Felelős	Határidő	Közreműködők	Egyéb részterv dokumentum
a támogatók bevonása	intézményvezetés	2020- 2025	minden munkatárs együttműködő partnerek	5 éves terv
a „tétovázók” megnyerése	igazgató	folyamatos	minden munkatárs, együttműködő partnerek	éves résztervek
intézményi alapidokumentumok módosítása	intézményvezetés	2020-2025	nevelőtestület	PP, SZMSZ, Házirend Éves Munkatervek
innovációs tevékenységek	együttműködő szakemberekből álló munkacsoport	2020-2025	fenntartó nevelőtestület, szakmai szervezet	éves résztervek

Részfeladatok	Felelős	Határidő	Közreműködők	Egyéb részterv dokumentum
belső és külső tudásmegosztás	igazgató-helyettesek, célfeladatot megvalósító pedagógusok	folyamatos	szakmai megvalósítók, nevelőtestület, szakmai szervezet	keletkezett produktumok, dokumentumok
ellenőrzés, értékelés, folyamatos visszacsatolás, a PDCA - elv alkalmazása	intézményvetetés minőségbiztosítási munkacsoport	félévenként	nevelőtestület külső szakértők külső partnerek szakmai szervezet	önértékelés társértékelés partnerek résztvevők értékelése

### **3. ÖNMAGA STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA**

A szervezet fejlődését alapvetően meghatározza, hogy a vezető képes-e saját személyiségére, tevékenységeire, viselkedésére, döntéseire reflektálni, reálisan értékelni és képes-e meghatározni az erősségeit és fejleszhető területeit, képes –e a szükséges változások azonosítására és megvalósítására.

A szakmai ismeretek megszerzése szükséges ahhoz, hogy reális jövőképet, célokat állítsak a nevelőtestület elé.

A szakmai tudás megszerzése nem lezárult tevékenység, hanem egész életen át tartó folyamat. A folyamatos fejlődés igénye pedagógusi pályafutásomat alapvetően meghatározza. A szakmai tudást nem kizárólag személyes értéként kezelem, hanem elkötelezett vagyok a nevelőtestületen belüli és kívüli tudásmegosztásban. Fontosnak tartom, hogy szakterületemen segíteni tudjam kollégáim munkáját. Ugyanakkor fontos számomra a személyes karrier építése is, amelynek során a megszerzett tudást iskolán kívüli formákban is kamatoztatni tudom. Mindezek az eredmények, sikerek visszahatnak a mindennapi pedagógiai tevékenységemre, hiszen táncosként, drámapedagógusként, alkotóként példaként állok a tanítványaim előtt.

A siker legfontosabb tényezőjének tartom az érzelmi intelligenciát, amely alapvetően meghatározza a viselkedést, a kommunikációt. A vezetői sikeresség legfontosabb tényezőjének tekintem a társakkal való együttműködést, mások gondolkodásának, viselkedésének, és érzelmeinek a felmérését, az emberi kapcsolatok fejlettségét, a stílust és a kisugárzást. Az élet minden területén fontos a döntésképeség, a körülmények szerint a legjobb döntés meghozatala.

Vezetőként feladatomban tekintem az iskolai innováció megvalósítását, a változások kezdeményezését és támogatását, a szervezet alkalmazkodásának elősegítését. Feladatomban a szervezet pozitív külső megítélésének alátámasztása, az intézmény arculatának kialakítása, elismertségének növelése, az iskola képviselete, a szervezet hatékony működtetése és folyamatos fejlesztése.

**A változások szakszerű megvalósítása érdekében az alábbi továbbképzéseken vettem részt.**

Év/dokumentum	A továbbképzés elnevezése	Időkeret	A továbbképzést szervező intézmény neve
2019. február 17. Tanúsítvány 003-1/2018/SZ	„SZEMKÖZT” - személyiség és közösségfejlesztés a dramatikus nevelés eszközeivel	60	Színház-és Filmművészeti Egyetem
2018. június 11. Tanúsítvány OH- E3215/T857/2018	„Élmény tanulni!” - Pedagógusok képzése	30 óra	Oktatási Hivatal
2017/06.28. Igazolás OKSZK/48/2017	Mesterpedagógusok III. Sonkádi Szabadegyeteme	20	Sonkád Községi Önkormányzat
2016. október 13. Igazolás OKSZK/12/2016	XVIII. Országos Szakértői Konferencia	20	Suliszerviz Pedagógiai Intézet
2015/59 Tanúsítvány	Mesterpedagógusok III. Sonkádi Szabadegyeteme	30	Sonkád Községi Önkormányzat

## VEZETŐI PROGRAM

Készítette: Demarcsek Györgyné

Év/dokumentum	A továbbképzés elnevezése	Időkeret	A továbbképzést szervező intézmény neve
2015 07.01/ tanúsítvány/ OH- INT/12852015	Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékeléshez, a tanfelügyeleti ellenőrzéshez és a pedagógusminősítéshez kapcsolódó intézményvezetői feladatok ellátására	30 óra	Oktatási Hivatal
OH- MEs/5451/2014	Mesterpedagógus besorolási fokozatra irányuló próbaminősítési eljárásban részt vett, eredménye: 100%		Oktatási Hivatal
OH- PSZE/6664/2014 Tanúsítvány	Tanfelügyeleti szakértők felkészítése pedagógiai- szakmai ellenőrzésre- Blended továbbképzés	30 órás	Oktatási Hivatal
OH- PÉM/8105/2014 tanúsítvány	Szakértők felkészítése a próbaminősítésre- blended továbbképzés	30 órás	Oktatási Hivatal
Támop-3.1.1.10- 11/1 -2012-0001 Igazolás	A fenntartó törvényességi ellenőrzésben résztvevők felkészítése az ellenőrzési protokoll alkalmazására.	részt vett	Consilium -Tender
2014/ 2562014	A táncművészet személyiségfejlesztő hatása	30 órás	Innovatív Műhely Szolgáltató BT
41/2014-001 Tanúsítvány	Múzeumok a köznevelés szolgálatában- az élményszerű tanítás, drámapedagógia, kooperatív csoportmunka és projektmódszer	30 órás	Viéta Kutató, fejlesztő és Szolgáltató Nonprofit KFT

## VEZETŐI PROGRAM

Készítette: Demarcsek Györgyné

Év/dokumentum	A továbbképzés elnevezése	Időkeret	A továbbképzést szervező intézmény neve
	jegyében, IKT valamint multimédiás használati eszközök alkalmazásával		
2014/ 158/2 tanúsítvány	Családpedagógiai képzés, avagy a pedagógus szerepe a család működésének segítésében	30 órás	Eduweb Multimédia ZRT
06/2013	Együttnevelés, elfogadó, befogadó osztályközösségek alakítása	30 órás	Innovatív Műhely Szolgáltató BT
2013/ igazolás	A pedagógusok és szülők együttműködésének kritikus pontjai a tehetségfejlesztésben	10 órás	Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége
2012/ tanúsítvány 2012/268	A referencia –intézmények és partnerintézmények pedagógusainak felkészítése a gyakorlólhely mentori tevékenységek ellátására	60 órás	Nyugat- Magyarországi Egyetem Regionális Pedagógiai Szolgáltató és Kutató Központ
2012/ tanúsítvány VF-2012-004	Vezetők felkészítése a referencia intézményi innovációk menedzselésére	30 órás	Pangea Petény Tanácsadó Kft
2012/ igazolás	A referencia intézményi működéshez szükséges szervezeti, oktatásszervezési, szolgáltatás- szervezési feltételrendszer kialakítása	15 órás	Pangea Petény Tanácsadó Kft
2012/ igazolás	Az Intézményi csoport felkészülése felsőoktatási gyakorlólhely funkció vállalására	8 órás	Pangea Petény Tanácsadó Kft

## VEZETŐI PROGRAM

Készítette: Demarcsek Györgyné

Év/dokumentum	A továbbképzés elnevezése	Időkeret	A továbbképzést szervező intézmény neve
2010/ tanúsítvány 4/2010	Tehetségek fejlesztése a tehetségpontokban	30 órás	Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és pszichológiai Kar
2010/ igazolás	Tehetségpontok létrehozása, akkreditációja	10 órás	Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége
2009/ tanúsítvány 50/2009	Az alapfokú művészetoktatási intézmények szakmai minőségében értékelői tevékenység folytatásához szükséges felkészítés	15 órás	Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
2008/ tanúsítvány 2008/38	Tanügyigazgatási auditorképzés A közoktatási intézmények tanügyigazgatási ellenőrzése, auditja	60 órás	„Studium Racionalitas” Közoktatási Szakértői BT
2002/ tanúsítvány 61/2002/01	Alap-és középfokú zene-és művészeti iskolai vezetők továbbképzése	60 órás	Magyar Zeneiskolák és Művészeti Iskolák Szövetsége



**Feladataim önmagam stratégiai vezetése és irányítása tekintetében**

<b>STARTÉGIA</b>	<b>INDIKÁTOROK</b>	<b>OPERATÍV IRÁNYÍTÁS</b>
Vezetői önreflexió	vezetői ellenőrzés területei	Beszámoló, vezetői önértékelés
Szakmai ismeretek	továbbképzések száma, iránya	Továbbképzések, önfejlesztő tevékenységek, hálózati tanulás
Kommunikáció, együttműködés	intézményi dokumentumok, verbális, nonverbális kommunikáció, előadások, tudásmegosztás	Tudatos kommunikáció, kommunikációs üzenet megfogalmazása
Külső értékelés felhasználása	vezetői értékelés területei kérdőív alapján	Nevelőtestületi kérdőív, tanfelügyeleti ellenőrzés, fenntartói vélemény
Fejleszthető területek meghatározása	fejlesztési terv	Vezetői önértékelés

**Vezetői hatékonyság önreflexiója**

Ahhoz, hogy másokat értékelni tudjunk, elengedhetetlen, hogy saját önértékelésünk egészséges legyen. Fontos az is, hogy hogyan látnak a munkatársaim. Fontosnak tartom, hogy legyen olyan kritikus barátom, aki kendőzetlenül képes a véleményét megmondani, hogy minél realisabban lássam saját magam tevékenységét.

A sikeresség érdekében a saját és az alkalmazottak értékeinek és szükségleteinek felismerésére és összekapcsolására, az egyéni és az intézményi érdekek összehangolására törekszem.

**Az intézményvezető értékelésének eredményei (2016-2018)**

KN törvény 69.§ (4) A nevelési-oktatási intézményvezető munkáját a nevelőtestület és a szülők közössége a vezetői megbízásának második és negyedik évében személyazonosításra alkalmatlan kérdőíves felmérés alapján értékeli. Szülői mérést 2014-ben nem végeztünk. A nevelőtestület véleménye az intézményvezető munkájáról kérdőíves felmérés alapján a következő

## A pedagógusok elégedettségi kérdőívének adatai 2016-ban és 2018-ban

A kérdőív kérdéskörei	2016-os átlag	2018-as átlag
1. Az intézmény nevelő-oktató munkája a pedagógiai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai gyakorlatot tükrözi.	5	5
2. A pedagógusok a tanulók érdeklődését felkeltő tanítási módszereket alkalmaznak.	5	5
3. A tanulók tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt.	4,73	4,93
4. A tanulók tantárgyi értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.	4,77	4,93
5. A tanulók megfelelő visszajelzést kapnak az értékelések eredményeiről.	4,73	4,87
6. Az intézményben folyó nevelő-oktató munka segíti a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.	5	5
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó tanulók tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.	4,81	4,93
8. Az intézmény a tehetség kibontakoztatásával kiemelten foglalkozik.	5	5
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek. A diákcsoportokat együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.	4,85	4,93
11. Az intézmény tanórán kívüli tevékenységet szervez a tanulók számára (programok stb.).	4,85	4,93
12. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, hazaszeretet alakítására.	4,88	4,97
13. Az intézményben a tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.	4,85	4,87

A kérdőív kérdéskörei	2016-os átlag	2018-as átlag
14. Az intézményben a diákoknak lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.	4,69	4,73
15. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, változásokat kezdeményezzenek.	4,77	4,87
16. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.	5	4,97
17. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, miközben törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.	4,69	4,93
18. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.	5	5
19. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógusmagatartás betartására.	5	5
20. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.	4,81	4,87
21. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.	4,81	4,97
22. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.	4,81	4,97
23. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.	4,85	5
24. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.	4,88	5

A kérdőív kérdéskörei	2016-os átlag	2018-as átlag
25. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.	4,85	4,97
26. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.	4,81	4,9
27. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.	4,88	4,93
28. Az intézményben a tanulók szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.	4,77	4,97

**Vezetői önértékelés, erősségek, fejleszhető területek, a vezetői fejlődés érdekében tervezett feladatok meghatározása**

<b>Értékelési szempont</b>	<b>Erősségek</b>	<b>Fejleszhető Területek</b>	<b>A vezetői fejlődés érdekében tervezett feladatok</b>
Képesítés, felkészülés	Folyamatosan tanul, tudását átadja	Jogszábályi ismeretek	A jogszabályok folyamatos követése.
Személyes tulajdonságok	Elkötelezett az intézmény felé, lelkes az eredmények iránt, határozott döntésre képes	Vezetői szerep érvényesítése	A pedagógiai és szakmai tevékenységek csökkentése, vezetői szerep növelése, vezetőtársak képzése.
Stratégiai vezetés	Konstruktív együttműködés, szervezet és szervezeti tagok értékek mentén történő vezetése	A nevelőtestület kevésbé aktív tagjának bevonása, ösztönzése. Célok, feladatok sorrendje, erőforrások biztosítása	Fiatal pályakezdők bevonása, a szervezet fiatalítása, az egyenletes terhelés megvalósítása. Fiatalok vezetői attitűdjének támogatása. Kapcsolat kiépítése és működtetése az oktatásirányítás szereplőivel, eredményeink bemutatása
A vezető és változás	Folyamatos fejlesztés, a változások megértetése másokkal	Partnerek elvárásainak hatékonyabb figyelembevétele, a változásokhoz erőforrások rendelése	A partnerekkel gyakoribb egyeztetés, az erőforrások pályázati biztosításán a túl a gazdálkodás összehangolása, ésszerűsítése, ellenőrzése.
Munkahelyi közösség irányítása	Becsületes nyílt kommunikáció és visszajelzés támogatása, bizalmi légkör	Vezetési feladatok megosztása	A vezetőhelyettesek feladatainak és hatáskörének növelése, munkaköri leírások módosítása.
Munkahelyi motiváció	Érdeklődés felkeltése, a pedagógusok mozgósítása és fejlesztése	Az ellenőrzés, mint fejlesztési eszköz	A tanórai, tanórán kívüli tevékenységek látogatása, a belső tudásmegosztás megvalósítása, az önértékelésre, tanfelügyeletre, minősítésre való felkészülés támogatása

## 4. MÁSOK STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

### Humánerőforrás fejlesztés

A szervezetfejlesztés stratégiai tényezője az emberi erőforrások fejlesztése, amely a versenyképesség, a siker kulcstényezője. A munkaerő szakképzettsége, tudása, elkötelezettsége és motiváltsága a szervezeti tőke egyik lényeges eleme. A humán erőforrás fejlesztésének célja, az alkalmazottak munkaerejének, kreativitásának leghatékonyabb felhasználása, a szervezeti és az egyéni érdekek és célok megvalósítása érdekében.

**A szabályozás célja: az intézmény tevékenységeinek megvalósításához szükséges emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése.**

### Az emberi erőforrás tervezésének tényezői

- az igények felmérése, elemzése, a várható szükségletek előrejelzése,
- a lehetőségek feltárása, azoknak a lépéseknek a kidolgozását, amelyekkel elérhető, hogy a szükséges erőforrás a megfelelő időben a rendelkezésre álljon /gyermeklétszámnak megfelelő szakképzett oktatói gárda megléte, beiskolázások, továbbképzések szervezése stb./
- az igények és lehetőségek közötti interakció megteremtése: összeegyeztetni a szervezeti célok elérését azzal, hogy a pedagógusok és a diákok képességei a lehető legjobban hasznosuljanak.

### A folyamatszabályozás elemei

#### A munkatársak kiválasztásának, felvételének rendje

- személyes elbeszélgetés: mit kíván megvalósítani munkája során, mit vár el az iskolától,
- szakmai önéletrajz, erkölcsi bizonyítvány,
- tanszakvezető, igazgatóhelyettesek, véleményének kikérése,
- esetleg próbatanítás,

#### A betanítás rendje

- tanszakvezető, igazgatóhelyettesek, mentorok szakmai segítségnyújtása,
- óralátogatás,
- továbbképzés,
- hospitálás.

**Intézményi ösztönző rendszer**

- anyagi és erkölcsi elismerés,
- egyéni karrier építésének lehetősége szakmai téren,
- teljesítmény-értékelés, jutalmazás,
- vezetői megbízás, feladatok, hatáskörök szélesítése,
- szervezeti kultúra átalakítása: belső tudásmegosztás támogatása, változások támogatása, innovatív szemlélet,
- képzések támogatása,
- szakmai kezdeményezések, programok támogatása,
- belső tudásmegosztás támogatása,
- külső tudásmegosztás támogatása,
- felkérés továbbképzéseken képzői feladatokra.

**A humán erőforrás fejlesztés terve**

Tervezési módszerek	Rövidtávú terv	Középtávú terv	Hosszú távú terv
Stratégiai tervezés	belső tudásmegosztás támogatása,	szervezeti kultúra átalakítása,	innovatív szemlélet
Taktikai tervezés	teljesítményértékelés	motiváció szolgáltatói szerep munkahelyi elégedettség növelése	egyéni karrierépítés támogatása, életpálya
Operatív tervezés	képzések támogatása, jó gyakorlatok bővítése, a minőség javítása	humán erőforrás menedzsment működtetése, szolgáltató intézmény kialakítása	bázisintézményi működés, megjelenés a szolgáltatási piacon
	szolgáltatások megvalósítása	a szolgáltatások körének bővítése, kapcsolati tőke növelése	presztízs növelése

A rendelkezésre álló szellemi és anyagi erőforrások legteljesebb kihasználására törekszem, ezért támogatom a munkatársak - mint a legértékesebb erőforrás - folyamatos ön- és továbbképzését.

Az intézményi munka tervezésével, ellenőrzésével, mérésével és értékelésével, az intézmény struktúrájának, folyamatainak átvizsgálásával, átgondolt, tudatos szabályozásával biztosítani kívánom működésünk hatásosságát és hatékonyságát munkánk minden területén. Igyekszünk alkalmazkodni a változó pedagógiai környezethez, törekszünk az ehhez szükséges készségek folyamatos fejlesztésére, az ismeretek elsajátítására, valamint a belső tudásmegosztásra. Az elvégzett akkreditált továbbképzések jelentősen megerősítették munkánk szakmai hátterét.

Fontos tényezőnek tartom, hogy a vezető ismerje és befolyásolni tudja mások gondolkodását, képes legyen másokat motiválni és kiemelkedő munkateljesítményre ösztönözni. Ennek legfontosabb tényezője a szakmai hitelesség, az elkötelezettség, a példamutatás és felelősségvállalás.

Töreksem az egyenlőség, a méltányosság, a hatékony kommunikáció, az időben megvalósuló visszacsatolás megvalósítására, a konfliktusok kezelésére. Alkalmazom a megosztott vezetés koncepcióját, munkámat vezetői tanácsadói csoport segíti szakmai, fejlesztési és gazdálkodási területeken egyaránt.

Kezdeményezésemre elkészítettük a nevelőtestület tudástárát. Erre építve tervezzük a belső tudásátadási programot, valamint a pedagógusok továbbképzési programban való részvételét. A belső ellenőrzés alapja az intézményi önértékelési rendszer, amelynek céljait és elvárásait az Intézményi Önértékelés dokumentumában határozom meg.

Részt kívánok venni az óralátogatásokban és azok megbeszélésén, tudatosan készülök a tanfelügyelet és a minősítés kapcsán felmerülő vezetői feladatok megvalósítására.

Jelentős változást jelentett a pedagóguskompetenciák szerinti értékelés, az életpályamodell, az intézményi önértékelés kapcsán létrejövő új munkaközösség létrehozása, az intézményi elvárások megfogalmazása.

Mind a stratégiai, mind az operatív döntések meghozatala előtt kikérem a nevelőtestület és az alkalmazottak véleményét. Fontos számomra a támogatásuk, egyetértésük, mert csak csapatban vagyunk eredményesek és sikeresek.

A nevelőtestület összekovácsolására sikerült nevelőtestületi tréninget szervezni. Terveim között szerepel újabb csapatépítő tréning megvalósítása, és lehetőség szerint külföldi tapasztalatszerzés céljából művészeti iskola meglátogatása, tanulmányút szervezése. Terveimhez pályázati forrásokat kívánok igénybe venni.



## Mások stratégiai vezetésének feladatai

STARTÉGIA	INDIKÁTOROK	OPERATÍV IRÁNYÍTÁS
Humánerőforrás tervezés	Nevelőtestület létszáma, óraszám, életkora	Tantárgyfelosztás
Humánerőforrás fejlesztés	Továbbképzési program, Éves beiskolázási terv	Külső és belső továbbképzések, célok figyelembevételével
Motiváció	Felterjesztési javaslatok, (díjak, kitüntetések) karrierépítési lehetőségek	Szakmai, pénzügyi elismerések megvalósítása,
Egyéni és intézményi érdekek összehangolása	Publikáció Konferencián előadás megtartása Műhelyvezetés	Pályázatokban való részvétel, szakmai siker lehetőségének biztosítása, publikáció, nyilvános szerepvállalás támogatása
Együttműködés, team munka, munkamegosztás	Beszámolók	Vezetői tanácsadó csoport működtetése

## 5. AZ INTÉZMÉNY STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

A gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás megalapozásával kívánom a szervezet, az iskola mindennapi tevékenységének célorientáltságát, eredményességét növelni. Az iskola alapfeladataira és hosszú távú fejlesztésére összpontosítva határozzuk meg a rövid és a hosszú távú prioritásokat.

**Az intézmény jogszerű működésének biztosítása alapfeladatom.** A jogszabályváltozások figyelése, értelmezése és egyeztetése a vezetőkkel és a nevelőtestület tagjaival folyamatos tevékenységem. A jogszabályváltozások meghatározzák az iskolai működést, ezért stratégiaileg az egyik legfontosabb vezetői tevékenységnek tartom.

Ezért is fontos, hogy a jogszabályfigyelés feladataiba bevonom a vezető társaimat is. A kiépített kommunikációs csatornán a pedagógusokat és az iskolát érintő változásokról értesítem az alkalmazottakat, szükség szerint értekezletek összehívásával segítem a tájékoztatást, a változások megértését, az ehhez kapcsolódó tevékenységek és feladatok közös kidolgozását.

**Az iskola arculatának kiépítése fontos stratégiai feladat.** Az iskola szakmai munkájának nyilvánosságát az iskola honlapja: [www.vlami.hu](http://www.vlami.hu) és a facebook oldala biztosítja. A

nyilvánosság fontos azért is, hogy iskolánk minél szélesebb körben váljon ismertté és az iskolahasználók számára is nyújtson élményt.

A honlap az oktatásirányítás, és a szülők, a társadalmi környezet számára is tájékoztatást ad az iskola szakmai munkájáról, eredményeiről, tudásmegosztó tevékenységéről.

Fontosnak tartom és támogatom az iskolai tevékenységeket bemutató szórólapok, prospektusok, kiadványok megjelentetését.

Az egységes arculat kialakítása megtörtént, a fejlődés levélpapír, a logók, a honlap arculata azonos grafikai kép alapján készült.

**Az intézmény menedzselése kiemelt feladatom, amit a fenntartóval együttműködve valósítok meg.** A fenntartói jelenlét, a kölcsönös tájékoztatás, egyeztetés folyamatosan megvalósul. Töreksem a fenntartói elvárások szerinti vezetés megvalósítására, és képviselem a pedagógusok érdekeit a fenntartónál.

Kapcsolatrendszerünkben kiemelkedő partnereink a társintézmények vezetői, az oktatásirányítás szervezetei, a tehetséggondozás szervezetei, az országos hatókörű szakmai szervezetek, az esélyegyenlőséget, integrációt segítő szervezetek.

Az intézményi folyamatokat meghatározó dokumentumok felülvizsgálatára nagyobb hangsúlyt kívánok fektetni, a folyamatok rögzítését, átláthatóságát és az oktatáspolitikai irányelvek érvényesülését meghatározó tényezőként kezeltem.

**Az intézmény stratégiai vezetésének feladatai**

STARTÉGIA	INDIKÁTOROK	OPERATÍV IRÁNYÍTÁS
Nevelési- oktatási stratégia	Tanulói létszám, nevelőtestület létszáma, saját alkalmazotti létszám, végzettség, szakképzettség, eredményesség,	Szervezetfejlesztés, működés biztosítása, jogszabályi megfelelés: Alapító okirat, működési engedély, Pedagógiai Program Éves Munkaterv, Munkacsoportok tervei
Kutatási stratégia	Tehetségazonosítás, szakmai és pszichológiai mérések, fejlesztő programok	Mérések, szülői nyilatkozatok, programok, adatfeldolgozás, publikálás, adatvédelem
Horizontális stratégia: környezettudatosság, esélyegyenlőség, fenntartható fejlődés	Környezettudatos működés, programok, HH, HHH-s tanulók támogatása, a feltételek biztosítása, egyéni fejlesztések, a lemorzsolódás csökkentése	Pedagógiai Program módosítása, Esélyegyenlőségi program, integrációt segítő rendezvények, pályázatok
Főfolyamatok. térségi szerepkör, bázisiskola	Megállapodások, együttműködések száma, partnerek növelése, jó	Együttműködési megállapodások, bérleti szerződések, bázisintézményi működés,

STARTÉGIA	INDIKÁTOROK	OPERATÍV IRÁNYÍTÁS
	gyakorlatok száma, rendezvények száma	gyakorlólhely funkció, jó gyakorlat átadás
Főfolyamatok: tehetséggondozás	Tehetségek, tehetségígérettek nyilvántartása, tehetséggondozó programokba bevont tanulók száma	Tehetségpont működtetése, együttműködés tehetség tanácsokkal
Főfolyamatok: hátránykompenzáció	Hátránykompenzációs programba bevont tanulók száma, Egyéni fejlesztésekbe bevont tanulók száma.	Társadalmi felelősségvállalás, szakmai fejlesztések dokumentumai, hátránykompenzációs műhelyek
Irányítási folyamatok: minőségbiztosítás	Az önértékelési és tanfelügyeleti mérési eredmények	Intézményi önértékelési program és Éves terv kidolgozása, működtetése, a PDCA-elv alkalmazása  Intézményfejlesztési Terv az önértékelés és tanfelügyelet tapasztalatai alapján
Irányítási folyamatok: kommunikáció	Honlap fejlesztés, sajtónyilvánosság, facebook	Kétoldalú belső kommunikációs rendszer működtetése, Pedagógusok bevonása a honlap frissítésébe, sajtókapcsolatok, PR tevékenység munkamegosztása
Erőforrás- gazdálkodási folyamatok	költségvetési beszámoló, szakmai beszámoló	Humánerőforrás tervezés, fejlesztés,  Továbbképzési Program. Éves beiskolázási terv  Költségvetés, pályázati tevékenységek, infrastruktúra, eszközellátottság

Az intézmény hatékony üzemeltetését a szakmai célok és gazdasági tényezők figyelembevételével, a gazdasági vezetővel és gazdálkodási szakemberekkel közösen, a fenntartóval egyeztetve kívánom megvalósítani. Töreksem az egyensúlyra, az iskola szakmai presztízsének megőrzését, folyamatos fejlesztését, valamint a működési költségek realizálását, fontos feladatommak tekintem.

Adminisztrációs kötelezettségek nagy terhet rónak az iskolára. Az irodai munkatársak csak akkor tudnak eredményesen és hatékonyan dolgozni, ha a pedagógusok határidőre elkészítik és leadják azokat a dokumentumokat (jelentkezési lap, hátrányos helyzet igazolása) amely az adminisztrációs kötelezettségek alapját jelentik. Felül kell vizsgálni a KIR- adatokat, ellenőrizni kell az OSAP- jelentéseket, hogy megfelelő adatok álljanak rendelkezésre az IKER- rendszerhez is. Az adminisztrációs munka ellenőrzésében továbbra is számítok a vezető helyettesek munkájára.

A munkaidő-gazdálkodás kialakítása minden tanév elején meghatározó tényező, mert befolyásolja a munka hatékonyságát.

A vezetők és iskolatitkárok együttműködése, a vezető és a gazdasági munkatársak együttműködése napi szinten lényeges szempont. Ezért a vezetők által tartott tanítási órák összehangolása a munkatársak munkaidejével fontos tényező.

A rugalmas munkakezdés elsősorban a kisgyermekes munkavállalók esetében fontos, de ezen túl meghatározók az intézménytípus működési körülményei és lehetőségei is. A késő délutáni tanítás miatt az értekezletek időpontja csak késő este, vagy hétvégén valósulhat meg. A szakmai programok, rendezvények szintén érintik, érinthetik a hétvégét. Mindezekhez a körülményekhez rugalmasan alkalmazkodni tudó csapatot kell kialakítani, és mindezek érdekében rugalmasan kell kezelni a munkaidőt oly módon, hogy mind a munkavállaló, mind az intézmény érdekeit szem előtt tartsuk. Az otthoni munkavégzés lehetőségét is biztosítani kívánom, különösen komoly szakmai, pályázati tevékenység megvalósítása, vagy határidős munka esetén, valamint családi probléma (betegség, stb.) esetén. A munkaidő tervezés a pedagógusok esetében a tantárgyfelosztás és órarend szerint történik. Mivel több telephelyen dolgozunk a 32 órás bent tartózkodás nem a székhelyen történik, hanem többnyire a telephelyeken, ezen túl pedig több olyan tevékenység is tartozik a feladatkörünkbe, amelyet nem helyben kell megvalósítani (jelmeztervezés, koreográfiakészítés stb.) A munkaidő nyilvántartást az AROMO- felületén végezzük el, a nyilvántartás alapján történik a munkaidő elszámolás és bérfizetés.

## **KOMMUNIKÁCIÓS TERV**

A köznevelés fejlesztésének minősített szolgáltatói bázisa kívánunk lenni, ezzel szakmai elismertségünket, piacképességünket kívánjuk növelni. Hosszú távon biztosítani szeretnénk a szolgáltatói forrásteremtést. Terveink megvalósítása érdekében Kommunikációs tervet készítettünk, amely vonatkozik a projekt megvalósításával, a bázisintézményi működéssel kapcsolatos külső és belső kommunikációra.

A projekttel kapcsolatos valamennyi kommunikációs tevékenységet a [www.nfu.hu](http://www.nfu.hu) honlapon megtalálható arculati kézikönyvben és kedvezményezetttek tájékoztatási kötelezettségeiben foglaltaknak megfelelően bonyolítottuk le. Ennek érdekében a menedzsment és a szakmai megvalósító team gondoskodott a kötelező arculati elemek beépítéséről.

## KÜLSŐ ÉS BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

### A külső kommunikáció résztvevői

- oktatásirányítás,
- a pályázati projektek irányításáért felelős Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, ESZA Társadalmi és Szolgáltató Nonprofit KFT,
- Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit KFT,
- potenciális partnereink,
- szakmai partnerek, szakmai szervezetek.

### A belső kommunikáció résztvevői

- menedzsment,
- szakmai megvalósító team,
- nevelőtestület,
- munkatársak.

**A belső kommunikáció eszközei:** személyes megbeszélés, csoportos egyeztetés, belső tudásmegosztás, értekezlet, on-line kommunikáció, telefon.

**A külső kommunikáció eszközei:** partnertalálkozók, konferenciák, publikációk tanulmányok, kiadvány kötetek, nyílt napok, szakmai napok, versenyek, kulturális rendezvények, sajtó, média, honlap, E-mail.

### Kommunikációs célok

- az iskola arculatának bemutatása,
- a bázisintézményi szolgáltatások bemutatása,
- a jó gyakorlatok népszerűsítése,
- a belső és külső információáramlás fejlesztése,
- hálózati együttműködések kialakítása,
- új partnerek, új együttműködési lehetőségek feltárása.

### Kommunikációs feladataink

Feladatunk az egyének, szervezetek és környezetük közötti kommunikációs kapcsolatok kiépítése, fenntartása és résztvevők körének bővítése. A partnerek azonosítása, új tanuló-szülői kör feltérképezése és kialakítása. A partnerek tájékoztatása a bázisintézményi működés kiépítéséről. Feladatunk a hálózati együttműködés kialakítása, a partnerek elégedettségi mérése.

**Kommunikációs feladatterv**

A célcsoport megnevezése	PR- kommunikációs célok	A célcsoport számára megfogalmazott üzenetek	Eszközök
nevelőtestület	a közös cél kommunikálása a partnerek felé	a szakmai munka értékének elismerése	egyéni feladat
leendő partnerek	ismerjék az intézményfejlesztés eredményeit és szolgáltatási kínálatunkat, érdeklődjenek a tudásmegosztás lehetőségei iránt	sokszínű, gazdag módszertani felkészültség, kompetencia alapú képzés, jól adaptálható sokféle problémára választ adó innováció jellemzi iskolánkat	levél, szórólap, prospektus, szakmai nap, honlap
szülők	ismerjék meg szakmai és módszertani fejlesztéseinket	sikeres, eredményes szakmai munka, a személyiség sokoldalú fejlesztése valósul meg iskolánkban	szülői értekezlet, szülők bevonása a projektekbe, elégedettségi mérés a szülők körében
szakminisztérium	ismerjék meg innovációs fejlesztéseinket, vegyék figyelembe fejlesztési javaslatainkat, támogassák a működésünket	az alapfokú művészetoktatás hungarikum	érdekképviselő, meghívás a rendezvényeinkre, szakmai kiadványaink bemutatása, pályázatok
önkormányzat	ismerjék meg az iskola eredményeit, szerepét, a megvalósult innovációkat, projekteket és támogassák tevékenységeinket	iskolánk jelentős szerepet vállal a város, település köznevelésében és kulturális életében	meghívás a rendezvényeinkre, szóróanyagok, honlap
tankerületek	ismerjék meg az iskola eredményeit, szerepét, a megvalósult innovációkat és támogassák tevékenységeinket	iskolánk jelentős szerepet vállal a város, település köznevelésében és kulturális életében	meghívás a rendezvényeinkre szóróanyagok, honlap
civil szervezetek	ismerjék meg az iskola eredményeit, szerepét, a megvalósult innovációkat,	a művészetoktatás eredményes, sikeres,	meghívás a rendezvényeinkre

A célcsoport megnevezése	PR- kommunikációs célok	A célcsoport számára megfogalmazott üzenetek	Eszközök
	projekteket és támogassák tevékenységeinket, működjenek együtt a tehetséggondozásban iskolánkkal	hosszú távon érdemes támogatni, segíteni, különleges projekteket valósítunk meg, amelyhez érdemes csatlakozni	szóróanyagok, honlap
sajtó	korrekt és részletes tájékoztatást adjon a programjainkról	az iskola példaértékű programokat valósít meg, érdemes a nagyközönség figyelmére	fotó, szóróanyag, sajtóközlemény, sajtótájékoztató

## PARTNERAZONOSÍTÁS

### A partnerazonosítás területei és formái

A PARTNERAZONOSÍTÁS TERÜLETEI	A PARTNERAZONOSÍTÁS FORMÁI
művészeti projektek	személyes találkozó
tehetségnap	vezetői találkozó
témanap, témahét	tájékoztató levél, kapcsolatfelvétel
tehetségkonferencia	igényfelmérés
bemutató óra	műhelymunka
prezentáció	értekezlet
nyílt nap	tudásmegosztás
szakmai rendezvények	együttműködési megállapodás, keretmegállapodás
tanulmányi versenyek	szerződéskötés
szakmai munkaközösségi programok	tapasztalatcsere
jó gyakorlatok	akciótervek közös tervek megvalósításához

**HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉS RENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSA  
EGYÜTTMŰKÖDÉSI LEHETŐSÉGEK, KERETEK**

Művészeti nevelés	Tehetséggondozás	Gyakorlóhely	Bázisintézményi működés
<b>KÖZVETLEN PARTNEREK</b>			
Gyerekek	Magyar Géniusz Projektiroda	Magyar Táncművészeti Egyetem	Nyíregyházi Pedagógiai és Oktatási Központ
Szülők	Magyar Tehetséggondozó Társaság	Hallgatók	alapfokú művészeti iskolák: módszertani fejlesztések, jó gyakorlatok átadása
Társintézmények	Nemzeti Tehetségsegítő Tanács	Mentorok	általános iskolák: jó gyakorlatok átadása
Fenntartó	Tehetségpontok Művészeti Tagozata	Nyíregyházi Egyetem Népzene Tanszék, Vizuális Intézet	tehetségpontok: tehetségazonosítás, komplex programok átadása
Hatóságok	TÉT Regionális Művészeti Tehetségsegítő Tanács		szakmai szolgáltatók: képzések, képzők közvetítése
Önkormányzatok	TÉT Művészeti Regionális Szakmai Munkaközösség		tanárképző intézmények
	Tehetségpontok hálózata, együttműködések		pedagógusok, igazgatók, szakértők
	Debreceni Egyetem		
	Nyíregyházi Egyetem		
	Első Nyíregyházi Lions Club		



## PR-ÉS MARKETING TEVÉKENYSÉG TERVEZÉSE: MEGJELENÉS A SZOLGÁLTATÓI PIACON

### Helyzetelemzés

Erősség	Gyengeség
<ul style="list-style-type: none"> <li>- az iskola honlapja informatív</li> <li>- kipróbált és jól adaptálhatók a jó gyakorlatok</li> <li>- környezetünkben kevés a szolgáltatói szerepkört felvállaló művészeti iskola, aki a tánc, képző-és színművészeti ágat oktat</li> <li>- alapfokú művészetoktatási szakértők, szaktanácsadók dolgoznak az iskolában</li> <li>- tehetségfejlesztési szakértők dolgoznak az iskolában</li> <li>- pszichológus segíti a munkánkat</li> <li>- sikeres Európai Uniós és hazai pályázatokat valósítottunk meg</li> <li>- gyakorlottak vagyunk a pályázatírásban, a projektmegvalósításában, ezen belül a nyilvánosság biztosításában</li> <li>- helyi innovációk megjelennek a honlapon</li> <li>- az iskolai programokhoz fotódokumentációt csatolunk</li> <li>- egységes dokumentáció és arculat</li> <li>- kiterjedt kapcsolati háló</li> <li>- együttműködésben megvalósított programok más intézményekkel</li> <li>- külső és belső tudásmegosztás tapasztalatai</li> <li>- a pedagógusminősítési eljárás során felhasználható tapasztalatok, dokumentumok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a rendezvények sajtómegjelenésének pénzügyi fedezete alacsony</li> <li>- nincs állandó felelőse a sajtómegjelenésnek</li> <li>- bérlet termekben dolgozunk, ezért a terem fejlesztése nem megoldható, a dekorációja szűkös keretek között igen</li> <li>- több telephelyen dolgozunk, az információáramlás visszajelzése nem pontos</li> </ul>
Lehetőség	Veszély
<ul style="list-style-type: none"> <li>- az iskolánk szakmai munkájának szélesebb körű megismertetése</li> <li>- további tudásnövekedés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- túlterheltség a párhuzamosan folyó projektek miatt,</li> <li>- túl sok az adminisztrációs feladat,</li> <li>- nem elegendő bérezés,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- a szakmai és módszertani fejlesztések eredményként az iskolahasználók elégedettsége nő</li> <li>- a pedagógusok erkölcsi és anyagi megbecsülése, az egyéni karrierépítési lehetősége növekszik</li> <li>- az iskola arculata gazdagodik</li> <li>- megerősödik az iskola pedagógusainak jövőképe, erősödik kötődésük az iskolához</li> <li>- vonzóvá válik az iskola a fiatal kezdő pedagógusok számára</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a bérfinanszírozás szorzószáma 2013-tól változatlan</li> <li>- túl sok a hétvégi munka</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### PR- Marketing feladataink

- az iskola által szervezett rendezvényeken a bázisintézményi szerepkör bemutatása,
- bázisintézményi szerepkört bemutató tablók szakmai anyagok, roll-upok.
- egységes megjelenés: levélpapír, PP-t, honlap egységes arculatának kialakítása,
- folyamatos kapcsolattartás a sajtó képviselőivel,
- sajtóanyag, sajtóközlemény, készítése
- sajtó és média kapcsolatok kialakítása,
- sajtótájékoztató szervezése,
- partnertalálkozók szervezése,
- arculattervezés, fotók, kiadványok, meghívók, plakátok, tablók.

### INTÉZMÉNYI ÖNÉRTÉKELÉS

#### Az intézményi önértékeléssel kapcsolatos feladataim

- a BECS létrehozása, a munkakörülmények, feltételek biztosítása, a team motiválása,
- Intézményi önértékelési program, Éves Önértékelési Terv készítése megvalósítása,
- a pedagógusok tájékoztatása, segítése,
- a vezetői és pedagógiai készségek folyamatos fejlesztése,
- Intézményfejlesztési terv készítése,
- Munkaterv készítése az önértékelési szempontok figyelembevételével,
- Beszámoló készítése az évente kötelezően értékelendő szempontok figyelembevételével

**AZ INTÉZMÉNY KÜLSŐ MINŐSÍTÉSE**

Kiemelt feladatom, hogy az iskola sikeresen és eredményesen szerepeljen az intézményi külső minősítés során.

Ennek érdekében feladataim:

- az iskolai dokumentumok felülvizsgálata, összhangjának vizsgálata (éves tervezés, jogszabályi előírások, önértékelési szempontok)
- a NAT és a tantervi követelmények, valamint az iskolai alapdokumentumok összhangjának vizsgálat és a gyakorlati megvalósításának vizsgálata,
- a pedagógiai folyamattervezés dokumentumainak korszerű átalakítása, a pedagógusok tájékoztatása, szemléletmód változás elérése, pozitív attitűd kialakítása, a belső ellenőrzés folyamatának felülvizsgálata, a vezetői hatáskörök megosztása,
- a pedagógiai folyamatok értékelési rendszerének kialakítása, az elfogadott önértékelési szempontok alapján, az eredmények rögzítésének, nyilvántartásának, és nyilvánosságának biztosítása,
- a személyiség és közösségfejlesztés területén a kulcskompetencia és szakmai kompetenciafejlesztés megvalósításának ellenőrzése és értékelése, a nevelési célok teljesülésének követése,
- a belső kapcsolatok és kommunikáció, az együttműködés színtereinek kialakítása: szakmai programok, belső tudásmegosztás, szakmai rendezvények, projektek, versenyek, bemutatók, kiállítások, referenciainstéményi napok, tehetséggondozó műhelyek, hátránykompenzációs programok, szülők bevonása,
- a külső kapcsolatok kialakítása, fejlesztése, különösen az oktatásirányítás, a szakmai szervezetek és a működésünket alapvetően meghatározó partnerekkel szoros munkakapcsolat megvalósítása,
- a minőségi munka biztosítását meghatározza a pedagógiai munka feltételeinek folyamatos javítása, az infrastruktúra és eszközfejlesztés, a megfelelő tanulói környezet kialakítása.

**A vezetői program eredményének értékelése.**

A vezetői program megvalósítása során információkat gyűjtünk, amelynek módszere a kérdőív. A kérdőívek az elégedettségi skálán kívül nyílt kérdéseket is tartalmaznak. A tevékenységekkel és a produktumokkal kapcsolatosan véleményeket, javaslatokat és értékelést kérünk a megvalósítóktól (önreflexió) a nevelőtestület tagjaitól (társértékelés). A rendezvényekhez kapcsolódóan elégedettségi kérdőívet készítünk a résztvevők számára. (konferencia, referenciainstéményi nap, jó gyakorlat átadás). Az intézményi innováció

eredményeiről kikérjük az iskolahasználók és partnereink véleményét, javaslatait, elkészítjük az elégedettségi mutatókat. Mindezeket felhasználjuk a további fejlesztésekhez.

A PDCA-elvet alkalmazzuk a gyakorlati megvalósítás során, amely lehetővé teszi a folyamatos korrekciót.

## **INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV 5 ÉVES VEZETŐI PROGRAM**

Vezetői programom további részében a következő öt évre vonatkozó fejlesztési elképzeléseimet mutatom be.

A vezetői program, és a fejlesztési elképzelések megvalósítását több tényező is befolyásolja, meghatározza. Bízom a sikerességében, és remélem, hogy minden területen sikerül megvalósítani a fejlesztést. Az Éves Munkatervet a Vezetői program és fejlesztési terv alapján készítem el, a Beszámolómban számot adok a tervek megvalósulásáról, és az esetlegesen felmerülő módosításokról, a tervek átütemezéséről, vagy megváltoztatásáról. Mindezeket a nevelőtestülettel, alkalmazottakkal és a fenntartóval egyeztetve kívánom megvalósítani.

**A VEZETŐI PROGRAM INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV**

A végrehajtandó feladatok megtervezése: résztervek, tevékenységek, az egyes szakaszokhoz köthető eredmények, produktumok

**A VEZETŐI PROGRAM 5 ÉVES TERVE**

INNOVÁCIÓK	2020/21-es tanév	2021/22-es tanév	2022/23-as tanév	2023/24-es tanév	2024/25-ös tanév
<b>INNOVÁCIÓHOZ KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGEK</b>					
1.Intézményi honlap működtetése	<b>Produktum:</b> felület fejlesztés, aktualizálás	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos
2.Angol nyelvű honlap létrehozása: Vásárhelyi Európa Tehetségpont	<b>Produktum:</b> honlap tartalmának kialakítása, angol nyelvű fordítás	Honlap működtetése, aktualizálása, kommunikációs csatorna kialakítása, nemzetközi kapcsolatfelvétel	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos
3.Részvétel a Magyar Művészetoktatás Alapprogramja alternatív programjának kidolgozásában	<b>Új tanterv megismertetése, döntés a bevezetéséről</b>	Folyamatos	Folyamatos	Felülvizsgálat	Értékelés, visszacsatolás az oktatásirányítás felé

INNOVÁCIÓK	2020/21-es tanév	2021/22-es tanév	2022/23-as tanév	2023/24-es tanév	2024/25-ös tanév
<b>4. INOP-ban szereplő mintatanterv beépítése a Pedagógiai Programba</b>	<b>Produktum:</b> Pedagógiai program módosítása			Felülvizsgálat	
<b>5. Módszertani Tanulmánykötet</b>	Szakmai megvalósítók bevonása, tájékoztatása, az összegyűjtött anyag feldolgozása, a témakörök és a szerkezet kialakítása, a tanulmányok megírása	A módszertan kipróbálása, beáértásvizsgálat, mérési tapasztalatok egyeztetése, a tanulmányok elemzése, módosítása	Véglegesítés, megjelentetés, a tanulmánykötet disszeminációja szakmai fórumokon, továbbképzés anyagának összeállítása	Külső továbbképzés megvalósítása, hatásvizsgálat	A módszertani tanulmánykötet disszeminációja intézményi szakmai nyílt napon
<b>6. Mindannyian mások vagyunk!- Tehetségnap</b>	<b>Integrációs tehetségnap új partnerek bevonása ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS</b>	Integrációs tehetségnap új partnerek bevonása ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS	Integrációs tehetségnap új partnerek bevonása ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS	Integrációs tehetségnap új partnerek bevonása ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS	Integrációs tehetségnap új partnerek bevonása ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS
<b>7. Külső tudásmegosztás</b>	<b>Őszi és tavaszi bázisintézményi nap megvalósítása ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS</b>	<b>Őszi és tavaszi bázisintézményi nap megvalósítása ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS</b>	<b>Őszi és tavaszi bázisintézményi nap megvalósítása ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS</b>	Új pályázat benyújtása	Őszi és tavaszi bázisintézményi nap megvalósítása ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS

INNOVÁCIÓK	2020/21-es tanév	2021/22-es tanév	2022/23-as tanév	2023/24-es tanév	2024/25-ös tanév
8. Iskolai szintű művészeti projekt megvalósítása	A projekttéma meghatározása Produktum: Projektbemutató		A projekttéma meghatározása Produktum: Projektbemutató		A projekttéma meghatározása Produktum: Projektbemutató
9. Pályázatfigyelés, pályázatfigyelés	NTP és EU-s pályázatok	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos
10. Publikáció és nyilvánossá tétel		Viselet és koreográfia készítés témakörében szakmai kiadvány készítésének támogatása	A kiadvány bemutatása szakmai fórumokon	Szakmai továbbképzések szervezése a témakörökben	Értékelés
11. Infrastruktúra fejlesztés	Raktár bővítés lehetőségeinek vizsgálata Infrastruktúra fejlesztési terv alapján a telephelyek eszközellátottságának fejlesztése	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos
12. Vezetői tevékenység értékelése		a vezetői ciklus 2. évében:		a vezetői ciklus 4. évében	
13. Mesterprogram megvalósítása	Folyamatos: nevelőtestület MAMOSZ				Megújító vizsga mesterfokozat
KÉPZÉSEKHEZ BELSŐ TUDÁSMEGOSZTÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGEK					
1. Belső tudásmegosztás	A pedagógus kompetenciák fejlesztése Produktum: indikátorok értelmezése, fejlődési terv készítése	Módszertani gyakorlatok			

INNOVÁCIÓK	2020/21-es tanév	2021/22-es tanév	2022/23-as tanév	2023/24-es tanév	2024/25-ös tanév
<b>2. Nevelőtestületi tréning</b>	Módszertani tréning	Lehetőségek vizsgálata: csapatépítő tréning		Tréning	
<b>3. A tanulói kompetenciák fejlesztése</b>		Módszertani jó gyakorlatok gyűjteményének elkészítése <b>Produktum: módszertani kézikönyv elemei</b>	Módszertani jó gyakorlatok gyűjteményének elkészítése <b>Produktum: módszertani kézikönyv elemei</b>	Módszertani jó gyakorlatok gyűjteményének elkészítése <b>Produktum: módszertani kézikönyv elemei</b>	Módszertani kiadvány létrehozása, koherencia vizsgálat a mintatantervvel és a <b>Produktum: módszertani kézikönyv kézírata</b>
<b>MENTORÁLÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGEK</b>					
<b>1. Pályakezdő kolléga mentorálása</b>	A tematikus tervezés módszerei a táncművészeti ágon. Óralátogatás <b>Produktum: tematikus terv értékelő lap, óralátogatás értékelő lap</b>	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos
<b>2. Pályakezdő kolléga koreográfusi tevékenységének mentorálása</b>	Önálló koreográfia <b>Produktum: Koreográfiai terv értékelése</b> Belső továbbképzés szervezése	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos
<b>3. Főiskolai hallgató mentorálása</b>	Az alapfokú művészeti iskola működésének megismertetése, hospitálási tanítási gyakorlat <b>Finanszírozás: Magyar Táncművészeti Egyetem</b>		Igény szerint	Igény szerint	Igény szerint



INNOVÁCIÓK	2020/21-es tanév	2021/22-es tanév	2022/23-as tanév	2023/24-es tanév	2024/25-ös tanév
<b>VEZETŐI FELADATOKHOZ KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGEK</b>					
<b>1.Intézményfejlesztési terv, vezetői program elkészítése</b>	Produktum: dokumentum határidő: 2020. június 30. A program ütemterve alapján a megvalósulás értékelése	A program ütemterve alapján a megvalósulás értékelése	A program ütemterve alapján a megvalósulás értékelése	A program ütemterve alapján a megvalósulás értékelése	A program ütemterve alapján a megvalósulás értékelése
<b>2.Pályázati tevékenységek</b>	Új pályázatok írása EFOP – Csodaszarvas program megvalósítása Nemzeti Tehetségprogram Csoóri program	Pályázatfigyelés Kiírás szerint	Pályázatfigyelés Kiírás szerint	Pályázatfigyelés Kiírás szerint	Pályázatfigyelés Kiírás szerint
<b>3.Tehetségpont akkreditáció, minősítés</b>	Kiváló tehetségpont akkreditációs eljárás megvalósítása <b>Produktum: tanúsítvány</b>			Kiváló tehetségpont akkreditációs eljárás megvalósítása <b>Produktum: tanúsítvány</b>	
<b>4.Partnerek elégedettségi mérése</b>	Elégedettségmérés <b>Produktum: elemzés, intézkedések</b> Finanszírozást nem igényel			Elégedettségmérés <b>Produktum: elemzés, intézkedések</b> Finanszírozást nem igényel	
<b>5.Pedagógusértékelési rendszer működtetése</b>	<b>Éves Önértékelési Terv szerint</b>	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos

## VEZETŐI PROGRAM

Készítette: Demarcsek Györgyné

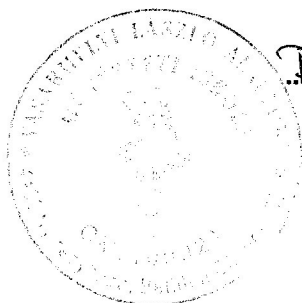
INNOVÁCIÓK	2020/21-es tanév	2021/22-es tanév	2022/23-as tanév	2023/24-es tanév	2024/25-ös tanév
6.A vezetői és intézményi tanfelügyelet előkészítése, megvalósítása	Előkészítés, értesítést követően megvalósítás				
7. E-napló fejlesztése	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos	Folyamatos

## VEZETŐI PROGRAM

Készítette: Demarcsek Györgyné

### ZÁRADÉK

A vezetői programot készítette és a nevelőtestületi értekezleten ismertette, Demarcsek Györgyné.



*Demarcsek Györgyné*

**DEMARCSEK GYÖRGYNÉ**

**Igazgató**

A vezetői programot a szülői szervezet SZMK és a diákönkormányzat, DÖK képviselői megismerték és elfogadták.

Nyíregyháza, 2020. június 29.

*Bán Annamária*

**BÁN ANNAMÁRIA**

**SZMK-elnök**

*Ugyan Dorka*

**UGYAN DORKA**

**DÖK-elnök**

A vezetői programot az iskola dolgozói a 2020. június 29-én megtartott nevelőtestületi és alkalmazotti értekezleten megismerték és elfogadták.

Nyíregyháza, 2020. június 29.

*Grexáné Nagy Enikő*

**GREXÁNÉ NAGY ENIKŐ**

**igazgatóhelyettes**

*Rozman Béla*

**ROZMAN BÉLA**

**igazgatóhelyettes**

A vezetői programot az intézmény fenntartója megismerte és jóváhagyta.

Nyíregyháza, 2020. június. 29.

*Demarcsek György*

**DEMARCSEK GYÖRGY**

**fenntartó**