

SIPOS-KOVÁCS Marianna

Az oktatás gazdasági értékei



Arculatteremtés

Az iskolaprofil kialakításának kérdései

"Minden gondolatunk, minden tervünk azt célozza: hogy lehetne benneteket vidámabbá, életrevalóbbá, műveltebbé, derekabbá tenni."

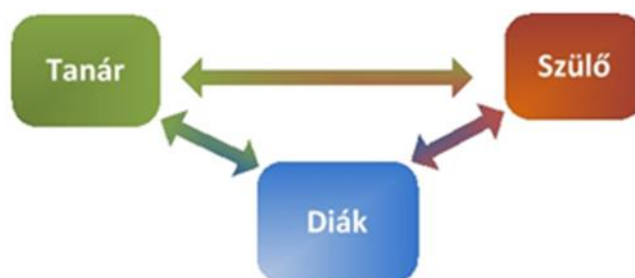
/Karácsony Sándor/

Bevezető

A 20. század első felének legismertebb, a legtöbbször által elfogadott és elismert tanítójának gondolata tanári pályám mottója. Igyekszem minden nap e gondolat szerint végezni a munkámat, és arra törekszem, hogy mindezt egy olyan intézményben tehessem, amelybe belépve is ezt a szemléletet szippantja be a gyermek, a szülő és a pedagógus egyaránt. Ez csak akkor valósulhat meg, ha a nevelésben-oktatásban részt vevő valamennyi szereplő ugyanazon célok felé tör: egységes szemléletben, összefogva, egymást partnernek tekintve és együtt dolgozva-gondolkodva hozza létre és működteti a 21. század sikeres intézményét, a jövő „intelligens iskoláját”¹.

2013-ban, a fenntartóváltásnak köszönhetően megnyílt az út egy olyan valós igényeken alapuló arculatteremtésre, amely számukra és diákjai szüleinek számára is valós igényeken alapul. Természetesen nem elég hangzatos frázisokkal megtűzdelt pedagógiai programot készíteni, az abban foglaltak megvalósításához hosszabb időre és kitartó, áldozatos munkára van szükség mind a vezetők, mind az iskolában dolgozó pedagógusok részéről. Mindemellett nem feledkezhetünk meg a szülőkről sem: őket bevonva, a velük folytatott folyamatos kommunikációval érhetünk csak el sikereket.

1. ábra



¹ Barbara MacGilchrist-Kate Myers-Jane Reed: A sikeres iskola. Az intelligensen működő szervezet. Műszaki Könyvkiadó Kft., 2011. Budapest

Az iskola és a marketing – ahol a cél a minél több gyermek

Szabad az iskolaválasztás. A beiskolázási körzethatárok ugyan megvannak, de csak névlegesen. „Ma a legtöbb iskola azért küzd, hogy minél több gyermeket „csalogasson” az intézménybe. Népszerű programokat ajánlanak, gazdag szabadidős lehetőségeket biztosítanak, vagy szerényebb hírveréssel erejükhez mérten próbálnak olyasmit nyújtani, amelyre feltehetőleg igény lesz a jövőben.”²

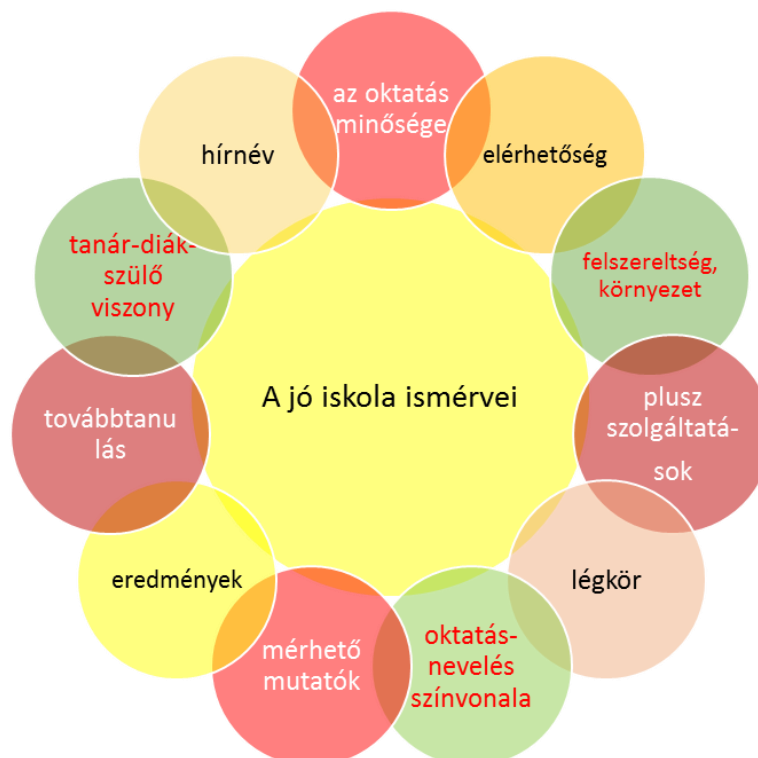


2. kép <http://www.derusgyermek.com>

Mit kell ahhoz tenni, hogy az adott iskolát válasszák a szülők és a gyermekek valamint, hogy elégedettek is legyenek, ezért ott is maradjanak?

A szülők iskolaválasztási döntésében a leginkább mérlegelt szempontok:³

2. ábra



² Muhi B. Béla: Az iskolamarketing elméleti és gyakorlati kérdései <http://www.nyeomszsz.org> letöltési idő: 2015. március 7.

³ Muhi B. Béla: Az iskolamarketing elméleti és gyakorlati kérdései <http://www.nyeomszsz.org> letöltési idő: 2015. március 7.

Egy jól működő iskola, egy menedzser szemléletű vezető nemcsak reagál a kor, a társadalom és a szülők megújuló igényeire, hanem megpróbál eléjük menni, megelőzni azokat. Mivel a köznevelésben lassabban kivitelezhető bármilyen változtatás, mint a versenyszférában, ezért előrelátónak, előre gondolkodónak, újszerűnek és mindig nyitottnak kell maradni. Soha nem elégedhetünk meg a már elért eredményekkel, a bevált gyakorlattal, hiszen rövid- és középtávon talán jól működik, de hosszú távon biztosan kell rajta változtatni, újítani. A köznevelésben is hosszú idő a 10-15 év. Ha nem számítjuk a törvényi változásokat, a politikai harcokat, csupán a környezetünkben lezajló változásokra figyelünk, ennyi eltelt idő alatt akkor is megszokottá, „hagyományossá”, általánossá válunk az addig jó iskolánkkal.

Egy rövid felsorolásnak elegendő intézményünknek megfelelni ahhoz, hogy úgy érezzük, a XXI. század köznevelési intézményében dolgozunk. A korszerű közoktatási intézmény ismérveit Benczéné Csorba Piroska tanulmánya⁴ alapján gyűjtöttem össze.

3. ábra



Célszerű megvizsgálni, hogy mennyire lehet megfelelni ezeknek a követelményeknek. Az előbb felsorolt ismérvek között természetesen van, amelyik fenntartó- és pénzfüggő, így lehet arra hivatkozni, hogy - bár mi nagyon szeretnénk - sajnos nem kapjuk meg. Ilyenek a modern technikai eszközök. Rögtön felmerül a kérdés: A meglévőket vajon milyen mértékben és színvonalon használjuk ki? Az intézmény értékelésénél ez is egy fontos szempont.

A többi ismérv azonban nem pénz függvénye, hanem az intézmény dolgozóinak hozzáállásától, mentalitásától, elhivatottságától függ. Nagyon fontos tényező egy iskola működésének vizsgálatakor az ott dolgozó pedagógusok átlag életkora. Ha túl fiatal, akkor bármennyire is tele van lelkesedéssel és új ismeretekkel, hiányzik a tapasztalat, az állandóság. Ha éppen az ellenkezője, azaz idősödő tantestületet nézünk, általánosságban már kevésbé fogékonyak az újra, nehezebben tartják a lépést a modern technikai fejlődéssel és már az igényük is kevesebb a megújulásra. Szerencsés az az intézményvezető, amely olyan tantestületet irányíthat, amelynek tagjai már kellő tapasztalattal rendelkeznek, de még nem a pályájuk végét várják, a

⁴Benczéné Csorba Piroska: A jövő iskolája www.berkisk.hu/dokumentumtar
letöltési idő: 2015. március 10.

méltán megérdemelt pihenést, éppen ezért még tetre készek, hajlandóak a folyamatos megújulásra, az önképzésre, akiknek fontos a biztos munkahely.

Ez utóbbi intézmény működését tudja segíteni az iskolamarketing, hogy megteremtsék azt az intézményt, mely leginkább megfelelhet a XXI. századi új kihívásainak.

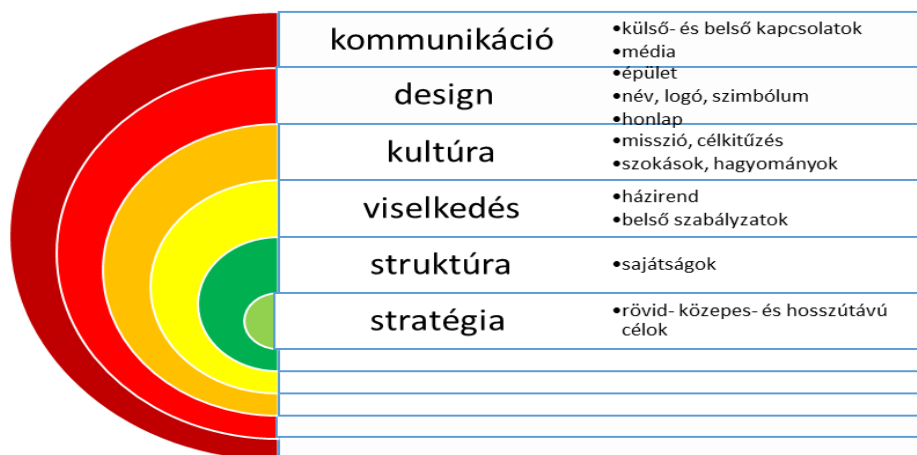
***Milyen is legyen a holnap iskolája?*⁵**

A XXI. század iskolájának olyan rugalmas struktúrával kell rendelkeznie, amely változatos tanulási lehetőséget kínál minden diákja számára., ezzel is ösztönzést nyújtva az élethosszig tartó tanulás (lifelong learning) igényének kialakulására. Ehhez elsősorban a kulcskompetenciákra kell helyezni a hangsúlyt, azaz előtérbe kell, hogy lépjen a kompetencia alapú oktatás. A jó iskola a befogadást – elfogadást, együttnevelést természetesnek tekinti, esélyt teremt mindenki számára azzal, hogy alkalmazás-képes tudást kínál oly módon, hogy tiszteletben tartja az egyéni különbségeket és azt vallja: minden gyermek tehetséges valamiben.

A vállalati/intézményi arculat

A corporate identity, azaz a vállalati/intézményi arculat fogalmát sokan és sokféle megközelítésből próbálták meghatározni. Számomra a legelfogadhatóbb és az oktatási intézményekre leginkább alkalmazható megközelítés a Melewar és Karaosmanoglu-féle arculati mix.⁶ A szerzők hét dimenzióba sorolják az arculatra ható tényezőket és ezek fogalmi bemutatásával írják le az arculat fogalmát.

Az arculati mix fő elemei: 4. ábra



Az új típusú vezető

Az iskolaarcukat megteremtéséért és annak vonzóvá tételéért, a vonzás megtartásáért és a folyamatos megújulásért mindig az intézményvezető felel.

Olyan felelősség ez, amely nem vállalható bárkinek, hiszen sok ember munkája függ tőle. Ahhoz, hogy valaki elvállalja napjainkban egy köznevelési intézmény vezetését, nem egyszerűen jó pedagógusnak, pszichológusnak és az eddig megszokott értelemben vett

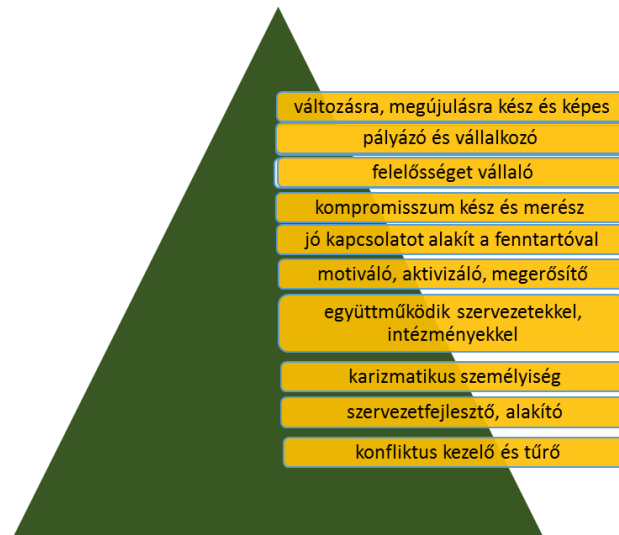
⁵Benczéné Csorba Piroska: A jövő iskolája www.berkisk.hu/dokumentumtar
letöltési idő: 2015. március 10.

⁶ Melewar, T. C. and Karaosmanoglu, E.: *Seven dimensions of corporate identity*. 2006, p 846-869.

vezetőnek kell lennie, hanem menedzsernek, aki képes előre látni a változásokat, és felismerve őket képes gyorsan reagálni is rájuk.

Milyen is legyen a XXI. század iskolájának vezetője? Megpróbálom összefoglalni:

5. ábra



A felsorolással természetesen nem fontossági sorrendet szerettem volna állítani, hiszen mindegyik személyiségjegyet egyszerre valósul meg az eszményi vezetőben. A valóságban úgy gondolom, igen ritka az az intézményvezető, amelyben a felsoroltak közül valamennyi tulajdonság egyszerre megtalálható. De minél többel rendelkezik, annál jobban megvalósíthatja a saját modern iskoláját.

Az iskolaarculat vizsgálatának módszerei

Ahhoz, hogy megtudjuk, mennyire felel meg egy adott intézmény a XXI. század iskolájával szemben támasztott követelményeknek, meg kell vizsgálni az intézménnyel kapcsolatba kerülő valamennyi résztvevő véleményét. Az intézmény dolgozóinak, a diákoknak és a diákok szüleinek véleményét megismerve, elemezve és összevetve lehetőség nyílik a helyes, tovább folytatandó elképzelések megerősítésére, a feltárt új igények és lehetőségek megismerésére, de a vizsgálat szükséges ahhoz is, hogy rájőjjünk azokra a pontokra, ahol esetleg eltévedtünk, ami nem jól működik.

A leghatékonyabb módszereknek az interjúkészítést, a SWOT analízist és a kérdőívezést tartom, e cikkben is ezekkel az eszközökkel, a mélyinterjúval és a SWOT analízissel igyekszem feltárni a vizsgált iskola jelenlegi helyzetét és a kapott eredmény alapján egy rövidtávú feladatterv kidolgozásával segíteni és megerősíteni az intézményt pozíciójának megtartásában, esetleg javításában.

Példa az iskolaprofil vizsgálatára és egy rövidtávú fejlesztési terv kidolgozására

A Hunyadi Mátyás Általános Iskola Vizafogó Tagiskolája

3. kép



Az iskola 1983-ban nyitotta meg kapuit a főváros XIII. kerületének Vizafogó részén, lakótelepi környezetben. A megalakuláskor a Vizafogó Általános Iskola nevet kapta.

Bár emeletes házak veszik körül, mikrokörnyezete mégis család- és gyermekbarát: közelében található a Dunapart, a Margitsziget, számos park és játszótér. Az iskola 32 éve változatlan külleme nem sejteti, hogy a belépőket milyen meleg, családi légkör fogadja. A sárga és zöld színek, a ágas folyosó, a barátságosan berendezett, maximum 25 gyermek befogadására képes osztálytermek és az itt dolgozók őszinte s kedves mosolya köszönti az iskolába lépőket.

Az iskola pedagógiai munkája

”Minőségi nevelési-oktatási intézmény”.

„ÖKO iskola”

„A Pesti Magyar Színház bázisiskolája”

2007-ben bekövetkezett integráció után a Hunyadi Mátyás Általános Iskola tagiskolájaként működik. Neve: Hunyadi Mátyás Általános Iskola Vizafogó Tagiskolája. A két iskolának 1 igazgatója van, az iskolában tagintézmény-vezető látja el a vezetői feladatokat, igazgatói irányítás mellett.

Mélyinterjú Szállási Zsuzsannával, a tagintézmény vezetőjével

1. kérdés: Milyen típusú intézményt vezet?

Válasz: Iskolánk 8 évfolyamos általános iskola.

2. kérdés: Milyen sajátosságai vannak az intézménynek a Pedagógiai Programja alapján?

Válasz:

- ✚ 1990-től egyedi engedéllyel első osztálytól differenciáltan angol nyelvet tanítunk
- ✚ 2010-től mozgás- és táncművészeti osztály indítására került sor.

- ✚ A 2013-2014. tanévtől a "Nyitott világ" nevelési-oktatási program elnevezéssel a két tanítási nyelvi irányultságú osztályt indítunk.
- ✚ Magas szintű informatika oktatást biztosítunk.

3. *kérdés:* Milyenek a tárgyi és személyi feltételek?

Válasz:

- 20 tanterem,
- 2 informatika szakterem,
- 1 háztartástan-technika terem,
- 1 természettudományi előadó,
- 1 rajz szakterem,
- 4 szertár
- 15000 kötetes könyvtár
- 4 logopédiai szoba
- orvosi szoba
- fejlesztő szoba
- tükrös balett-terem
- aikidó terem
- 600 m²-es felújított tornacsarnok (felújítás éve: 2010)
- sportudvar: gumitéglás focipályával és műfüves focipályával (OLLÉ pálya)
- főzőkonyha, tálalókonyha, étkező
- önálló hőközpont

Tantermeink és szertáraink felszereltsége jónak mondható, 6 tanteremben interaktív tábla segíti munkánkat.

Személyi feltételek: 27 tanító és tanár dolgozik iskolánkban, 1 főállású könyvtáros, 1 pedagógiai asszisztens, 1 iskolatitkár, 0,5 informatikus, 4 utazó gyógypedagógus 1 fejlesztő pedagógus segíti a mindennapos oktató nevelő munkát. Pedagógiai programunk megvalósításában közreműködik még 1 néptánc szakoktató, néptáncművész, 1 balett-tanár, balettművész, 1 sporttánc oktató, 1 aikidó edző, aikidó mester.

Átlagos életkor tekintetében középkorúnak mondható a tantestület, ezért pedagógiai tapasztalat, élettapasztalat, nagy munkabírási jellemzi őket.

Kollégáim szakmai felkészültsége nagyon jó, innovatív gondolkodás, az új iránti nyitottság, értéktartó magatartás, magas szintű tárgyi tudás jellemzi őket. A tanórákat szakos kollégák tartják. A pedagógiai program megvalósításában mindenki elkötelezetten vesz részt.

4. *kérdés:* Honnan érkeznek az intézménybe a beiratkozó gyermekek?

Válasz: Tanulóink szinte teljesen a XIII. kerületből, nagyrészt körzetünkből kerülnek ki.

5. *kérdés:* Milyen külső kapcsolatai vannak az intézménynek?

Válasz: Külső kapcsolataink kiválóak, együttműködési megállapodásunk van a Pesti Magyar Színházzal, és több óvodával. Jó kapcsolatot ápolunk a többi iskolával, szakszolgálatokkal, pl. Prizma EGYMI, 3. számú TANAK, Beszédvizsgáló Országos Szakértői és Rehabilitációs Bizottság, kerületi közművelődési intézmények: könyvtár, RAM, József Attila Művelődési Központ, Dagály Gyerekház.

Az iskola profiljai



A mozgás- és táncművészeti osztály⁷

A Vizafogó Tagiskolában talán a fővárosunkban is elsőként indult be a speciális mozgás- és táncművészeti osztály, amelyben a legkülönbözőbb mozgásformák elsajátíttatása révén igyekeznek a gyermekek személyiségét, ügyességét, állóképességét fejleszteni, miközben az egészséges életre nevelés egyik legfontosabb területén is fontos feladatot látnak el.

Speciális mozgás,- és táncművészeti osztályuk programjában a legkülönbözőbb mozgásformák "egyidejű" oktatását tűzték ki

egyik fő célként.

A mozgásformák elsajátítása során a tanulók megismerkedhetnek népi mozgáskultúránk alapjaival, a néptáncsal, a népi játékokkal, népdalokkal. Az aikido oktatása nagyban segíti a gyermekek állóképességének fejlesztését, miközben az egészség megőrzésén túl, a belső világ felé fordulás jelentőségét is megismerhetik. Az iskolában komoly múltra tekint vissza a sporttánc oktatás, melynek során a gyermekek ügyessége, ritmusérzéke, térérzékelése fejlődik. A balett oktatás nélkülözhetetlen része a mozgásművészeti nevelésnek, hangsúlyt adva a mozgás érzelmeket, gondolatokat kifejező művészi erejének.

A mozgás,- és táncművészeti osztályokban, speciális képzésüknek megfelelően, speciális szakemberek dolgoznak. A balettet balettművész, az aikidót aikido mester, a néptáncot, néptáncot, a sporttáncot szakdedző tanítja.

A "Nytott világ"⁸



A két tanítási nyelvi irányultságú osztályokban, a helyi tantervükben már első osztályban bevezetésre kerülő délelőtti angoloktatást követően a délutáni időszakban is folytatódik hetente három alkalommal az angol nyelv oktatása, különböző tantárgyi területen történő alkalmazása, amely a két tanítási nyelv oktatásának feltétele és alapja.

A gyermekek a délutáni angol órákon belül az angol anyanyelvi országokhoz kapcsolódó ismeretekkel, kulturális hagyományokkal, infokommunikációs ismeretekkel, természetismeret angol nyelvű oktatásával is foglalkoznak szakemberek vezetésével.

SWOT analízis

A tagintézmény-vezető asszonnyal folytatott beszélgetés után a nevelőtestületet kérdeztem saját intézményük működésével kapcsolatos véleményükről SWOT analízis formájában. Az analízisre novemberben került sor egy tantestületi értekezlet alkalmával.

A mérés összegzése:

⁷ <http://www.vizafogo.bp13.hu/> letöltési idő: 2015.02.21.

⁸ <http://www.vizafogo.bp13.hu/> letöltési idő: 2015.02.21.

Az analízisben résztvevők száma: 29 fő. 27 pedagógus, 1 könyvtáros-tanító, 1 fejlesztő pedagógus.

Űrlapot kitöltők száma: 29 fő.

Kitöltési arány: 100%

A kiértékelt lapok alapján megállapítható, hogy a Vízafogó Tagiskola nevelőtestülete alaposan ismeri saját intézményét, reálisan értékeli iskolájukat.

A válaszok összegzése: 1. számú melléklet

Az iskola arculatának feltárt elemei

Az arculat kialakítása elsősorban az iskolavezetés és a tantestület feladata. A vezetői mélyinterjú és a SWOT analízis eredményének tükrében a következőkben szeretném bemutatni, milyenek találtam az iskolaarculatot az elméleti részben bemutatott modell alapján.

Intézményi kommunikáció

A Vízafogó Tagiskola *PR tevékenysége* az elmúlt években egyre intenzívebbé vált. Gyakran jelent meg a kerületi újságban cikk az iskola jelentősebb eseményeiről, szerepeltek a kerületi és az országos televízióban. Az intézmény képviseltette magát a kerületi rendezvényeken.

Az iskolai menedzsment nagyon fontosnak tartja a külső partnerekkel, érintettekkel történő kommunikációt. Igyekszik megfelelő kapcsolatrendszert kialakítani.

A belső kommunikáció a havi és alkalmi megbeszélések, tájékoztatások alkalmával valósul meg illetve a vezetőség és a beosztottak személyes jó kapcsolata is elősegíti a hatékony kommunikációt. Az iskola vezetői és a pedagógusok egyaránt úgy látják, hogy a belső kommunikáció hatékonyságát azért még lehet és kell is fejleszteni.

Intézményi design

A különböző rendezvényeken történő *egységes megjelenés*, „intézményi design” érdekében vizás emblémával ellátott pólót készíttetett az intézmény.

A *hivatalos levelezéshez*, nyomtatott tájékoztatáshoz egységes fejléccel és logóval ellátott papírt használnak.

Szervezeti kultúra

Az intézmény rendelkezik hosszabb távú célkitűzésekkel, melyekre a reális, de pozitív gondolkodás jellemző. Az iskola kettős célja: a hátrányos helyzetű tanulók esélyegyenlőségének megteremtése és a tehetségek kibontakoztatása. E kettős célt szolgálják az intézményi Pedagógiai Program egyedi vonásai.

Az intézményi magatartás, viselkedés

Az intézmény számos, immár hagyományosnak mondható rendezvényével lehetővé teszi a mindennapi életébe való bepillantást az érdeklődők számára. A szülők, hozzátartozók, leendő diákjaik szülei és az érdeklődők számára is nyitott programjaik: Halacskaavató, Meseszombat, Viza Családi Szombat, Hunyadi-Viza Gála (a törzsiskolával közösen megrendezett művészeti bemutató).

Az intézményi struktúra

Az intézményben 27 pedagógus dolgozik, ebből ketten alkotják az iskola vezetését. A három munkaközösség-vezető felügyeli az egyes tantárgyak tanítóit, szakmai segítséget nyújtanak nekik. Az arculat szempontjából tehát nem meghatározó a struktúra, hiszen szinte minden iskola ugyanilyen felépítéssel rendelkezik, csak a számok térnek el, de a hierarchia nem. A hatékonyság, a szolgáltatás minősége inkább meghatározóak, melyek a szervezeti struktúrával szoros kapcsolatban állnak.

Az intézményi stratégia

Az iskola a profiljának megfelelően és a hitvallásával megegyezően a tehetséggondozásra és az esélyegyenlőség megteremtésére helyezi a hangsúlyt közép és hosszú távú stratégiájának megfogalmazásakor, mely teljes mértékben megfelel a közoktatás aktuális elvárásainak.

A Vizafogó Tagiskola arculatteremtő munkájának középtávú terve

Az iskolában folytatott felmérés végső fázisaként egy olyan cselekvési tervet dolgoztam ki a tantestülettel közösen, melynek megvalósítását a teljes tantestület elfogadta. Mivel a terv konkrét résztvevőket, időpontokat és felelősöket nevez meg, cikkemben csak a tevékenységet, az elvárt eredményt és a felelős beosztását szeretném ismertetni.

Cselekvési terv: 2. számú melléklet

Záró gondolatok

Az iskola arculata valójában az intézmény valamennyi dolgozójának, diákjának, a gyerekek szüleinek a tükre. Hiszen ha nem tudnánk azonosulni vele, valószínűleg másik munkahelyet kellene keresnünk. Amikor egy pedagógus állást keres, először megnézi kiválasztott intézmény profilját, tájékozódik az ott folyó munkáról az iskola honlapján, azaz megismeri annak arculatát. Majd dönt, hogy képes-e mindezzel azonosulni, a feladatokba bekapcsolódni. Ha igen, jelentkezik az állásra. De ugyanígy tesznek a gyermekük számára iskolát kereső diákok szülei is. Keresgélnek, információkat gyűjtenek, tájékozódnak a kiszemelt iskolákról, majd az elképzelésüknek leginkább megfelelő arculatú intézménybe beíratják gyermeküket. És éppen őmiattuk fontos maga az iskolamarketing, hiszen az az intézmény nyer, amelyik jobban el tudja magát adni, vagyis megfelelő menedzsmentje van.

Felhasznált irodalomjegyzék

- **A sikeres iskola.** Barbara MacGilchrist-Kate Myers-Jane Reed.: Az intelligensen működő szervezet. Műszaki Könyvkiadó Kft.,2011. Budapest
- **2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről** 72.§(2.) <http://net.jogtar.hu> letöltés: 2014. október 30.
- **2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről** 45.§(2.) <http://net.jogtar.hu> letöltés: 2014. október 30.
- **Nagy László válogatott pedagógiai művei.** Tankönyvkiadó, Budapest, 1972. 342. o.

- **Rendszerváltás az iskolákban.** Liskó Ilona <http://oitk.tatk.elte.hu> letöltés ideje: 2015. március 7.
- **Az iskolamarketing elméleti és gyakorlati kérdései.** Muhi B. Béla: <http://www.nyeomszsz.org> letöltési idő: 2015. március 7.
- **A jövő iskolája.** Benczéné Csorba Piroska www.berkisk.hu/dokumentumtar letöltési idő: 2015. március 10.
- **Seven dimensions of corporate identity.** Melewar, T. C. and Karaosmanoglu, E.: 2006, p 846-869.
- **Intézményi arculat és identitás elemzése a Bercsényi Miklós Gimnázium és Kollégium példáján keresztül.** Horváth Marianna – Tóth Tibor <http://www.tani-tani.info/084horvath> letöltés dátuma: 2015. március 7.
- **Milyen a motiváló iskola épülete?;** Brezdom Iván Köznevelés 67. évfolyam 33-34. szám, 2011. október 28.
- **Az iskolatervezés: jövőtervezés;** Réti Mónika, Lippai Edit Új Köznevelés 69. évfolyam 6-7. 2013 augusztus-szeptember
- <http://www.vizafogo.bp13.hu/> letöltési idő: 2015.02.21.
- **A sikeres Iskola. Az intelligensen működő szervezet.** Barbara MacGilchrist-Kate Myers-Jane Reed; Műszaki Könyvkiadó Kft. Budapest, 2011.
- **Eredményes iskola. Adatok és esetek.** Lannert Judit-Nagy Mária; Országos Közoktatási Intézet. Budapest, 2006.
- **Az intézményvezetés négy tétele.** Benedek István; OKKER Oktatási Kereskedelmi és Szervezési Iroda. Budapest, 1999.
- **A pedagógiai innováció menedzselése: vezetőknak és beosztottaknak: szervezetfejlesztési kézikönyv.** szerk. Arthur W. Chickering; (magy. szerk. Horváth Attila); IF Alapítvány; BAZ megyei Pedagógiai és Közművelődési Intézet. Miskolc, 1992.
- **Inkluzív nevelés – intézményfejlesztés és programadaptáció: kézikönyv a pedagógusképző intézmények számára.** Hegyiné Honyek Katalin; Sulinova Kht. Budapest, 2006.
- **Iskolamarketing a beiskolázás szolgálatában.** Szabóné Szél Julianna; In: Kihívások és válaszok az általános iskolában. Szontagh Pál; Pont: Ikerhold. Budapest, 2004.
- **Iskolamarketing a gyakorlatban: Mit tehetünk a tanulólétszám megtartásáért, növeléséért?** Szabóné Szél Julianna; In: Iskolakultúra: Természettudomány – társadalomtudomány 11. évf. 6-7.2011.
- **Az iskola fejlődése és fejlesztése az Európai Unióban – lehetséges utak és tévutak.** Bábosik István; In: A nevelés mint érték. Szerk. Karikó Sándor; Áron: Bozsek K. Budapest, 2010.
- **Válaszol az iskola.** Szerk. Simon Mária; OKI Budapest, 2004.
- **Pedagógusok vagy iskolamenedzserek?: Vezetői szerepértelmezések tükröződése az igazgatók továbbképzésében és jövőképében.** OKKER Oktatási, Kiadói és Kereskedelmi Kft. Budapest, 1998.

-
- **Az iskola szervezeti és vezetői jellemzői.** Baráth Tibor; Új Pedagógiai Szemle 57. évf. 11. sz. 2007. p. 3-16.
 - **Az iskolavezetés jellemzői és az intézmény eredményessége, hatékonysága.** Baráth Tibor; Új Pedagógiai Szemle 56. évf. 7-8. sz. 2006. p. 56-72.
 - **Milyen a jó igazgató?** Novák Gábor; Köznevelés 67. évf. 38-39. sz. 2011. p. 5.
 - **A vezetői kompetenciák szerepe a XXI. századi iskolában.** Novák Gábor; Köznevelés 67. évf. 38-39. sz. 2011. p. 6-8.
 - **Az iskolavezetés árnyoldalai.** Novák Gábor; Köznevelés 67. évf. 38-39. sz. 2011. p. 8.
 - **Miért fontos, hogy az iskola szép legyen?** Bezdorn Iván; Köznevelés 67. évf. 33-34. sz. 2011. p. 14-21.
 - **Alternatív oktatás;** Köznevelés 68. évf. 40. sz. 2012. p. 7-8.
 - **Milyen a jó iskola? „Az európai út: az önfejlesztés”;** Köznevelés 68. évf. 8-9. sz. 2012. p. 34-35.

1. számú melléklet

<p><u>Az iskola erősségei</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ az iskola elhelyezkedése, környezete ❖ családi, barátságos épületbelső, osztálytermek ❖ mozgásművészei osztály ❖ a „Nyitott világ” program ❖ szaktantermek, tornacsarnok, baletteem, aikido terem ❖ minden teremben internet-hozzáférés ❖ interaktív táblák ❖ kiváló pedagógusok ❖ innovatív hozzáállás 	<p><u>Az iskola gyengeségei</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ korosodó tantestület – hagyományokhoz ragaszkodás – motivációhiány ❖ tájékozatlanság ❖ Tanárok egy részének informatikai ismerethiánya ❖ időhiány, leterheltség ❖ eszközhiány: számítógép, projektor, aktív tábla, magnó/CD-lejátszó, tv, ❖ oktatóanyagok hiánya (CD, DVD, e-tananyag...) ❖ fénymásolás mennyiségének korlátozottsága ❖ wifi hiánya ❖ Sok hátrányos helyzetű gyerek tanulási hajlam hiánya ❖ A szülői háttér sok családnál nem motiválja a gyermekeket, mert a tudás nem feltétlenül érték számukra ❖ A felső tagozaton nem tudjuk megtartani a tanulólétszámot
<p><u>Lehetőségek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ pályázatok ❖ Klikk támogatása ❖ szülői segítség bevonása: pályázatok benyújtásakor, ill. értesíthetnének az új, megjelenő lehetőségekről ❖ nemzetközi testvériskolai projektek ❖ harmadik osztály profilja ❖ továbbképzések ❖ tanácsadói szolgáltatások ❖ kompetenciafejlesztést támogató programok – mentorprogramok segítése ❖ magyar nyelvű e-tananyagforrások ❖ ECDL-vizsgalehetőség ❖ belső kommunikáció. jobb kihasználása 	<p><u>Veszélyek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ tagiskola-lét ❖ anyagi források előteremtése ❖ technikai felszereltség ❖ internet-lefedettség, lassúság ❖ Nincsen elég laptop ❖ nincsenek laptopok, nincs WIFI az iskolában.

2. számú melléklet

Jövőkép sorszáma*	Tevékenység/projekt leírása	Elvárt eredmény	Megvalósítása		
			Felelős	Megvalósítás ideje (év, hónap)	
				Kezdet	Vége
	PROJEKT: A XXI. század iskolája <i>Az iskola arculatának, értékeinek erősítése</i>	Az iskola arculatának, ismertségének és elismertségének növekedése	tagintézmény-vezető	2015. november 1.	2017. december 31.
I.	Célcsoport kijelölése				
I.1.	<i>Iskolánk jelenlegi és leendő tanulóinak szülei</i>	Programjainkon nagy számú szülői részvétel.	tagintézmény-vezető, osztályfőnökök	2015. december 1.	2017. december 31.
I.2.	<i>Iskolánk diákjai</i>	Az iskola profiljainak mind szélesebb körű bemutatása	tagintézmény-vezető, projektvezető	2015. december 1.	2017. december 31.
II.	A jelenlegi helyzet feltárása				
II.1.	<i>Az iskola éves munkatervének célirányos vizsgálata, a lehetőségek keresése</i>	A munkatervben szereplő programok közül a célunknak megfelelő események kiemelése	projektvezető	2015. november 10.	2015. november 14.
II.2.	<i>SWOT analízis</i>	Erősségeink, gyengeségeink, lehetőségeink és korlátaink összegyűjtése	projektvezető	2015. november 14.	2015. november 14.
III.	Feladat kijelölés				
III.1.	Mozgás- és táncművészeti program	A program mind szélesebb körű bemutatása	projektvezető, művészeti vezető	2015. december 1.	2017. december 31.
III.1.1	<u>Külső kapcsolatok</u>				
III.1.1.1.	<i>Külső fellépési lehetőségek keresése</i>	Félévente legalább egy művészeti bemutató iskolán kívül	projektvezető, művészeti vezető	2016. január 1.	2017. december 31.
III.1.1.2.	<i>A Magyar Színházzal fenntartott kapcsolatunk további erősítése</i>	Színházbérlettel rendelkező osztályaink számának növekedése	projektvezető	2016. szeptember 1.	2017. október 31.

III.1.1.3.	<i>Drámapedagógiai foglalkozások tartása a színházi élményekhez kapcsolódóan</i>	A színházbérlettel rendelkező osztályok bekapcsolódása a színházi drámapedagógiai programba	projektvezető	2016. szeptember 1.	2017. december 31.
III. 1.1.4.	<i>Részvétel a József Attila Színház felhívásán</i>	Az iskolai színjátszó csoport szereplése a színház Ádámok és Évák című projektjében	projektvezető	2015. november 5.	2017. március 27.
III.1.1.5.	<i>Kapcsolatfelvétel az óvodákkal</i>	A környező óvodák óvodapedagógusainak megismertetése művészeti programunkkal	tagintézményvezető, művészeti vezető	2016. március 16.	2017. március 20.
III.1.2.	<i>Belső fellépések</i>				
III.1.2.1.	<i>A művészeti programunk eredményességének bemutatása Hagyományos rendezvényeinkre a szülők és az óvodás szülők mellett a média meghívása</i>	Több alkalommal megjelenés a kerületi médiában	intézményvezető, tagintézményvezető	2015. december 1.	2017. december 31.
III.1.2.2.	<i>Nyílt művészeti hét rendezése</i>	A művészeti foglalkozások bemutatása az óvodásoknak és szüleiknek, valamint a saját diákjainknak és szüleiknek	művészeti vezető	2016. február 1.	2017. február 28.
III. 1.2.3.	<i>Kapcsolatépítés más művészeti ágakkal</i>	Az iskolában működő képzőművészeti szakkörök, foglalkozások munkáiból kiállítás szervezése, mozgásművészeti bemutatóval összekötve	projektvezető	2016. április 1.	2016. április 30.
III.1.2.4.	<i>Kapcsolatunk szélesítése a kerületi zeneiskolával</i>	A zeneiskolás növendékeink számának növekedése, fellépésük rendezvényeinken	projektvezető, művészeti vezető	2016. január 1.	2017. december 31.
III.1.2.5.	<i>Művészeti tábor szervezése</i>	Nyári művészeti tábor szervezése	projektvezető	2016. július	2016. július

III. 2.	"Nyitott világ" angol két tanítási nyelvi irányultságú program	Az új program eredményességének bemutatása	projektvezető, "Nyitott világ" vezető	2016. január 1.	2017. december 31.
III.2.1.	<u>Belső lehetőségek</u>				
III. 2.1.1.	<i>Iskolai verseny</i>	Iskolai angol nyelvű vers- és mesemondó verseny szervezése	projektvezető, "Nyitott világ" vezető	2016. április 15.	2017. április 15.
III.2.1.2.	<i>Fellépés az iskolai rendezvényeken</i>	Hagyományos iskolai rendezvényein-ken angol nyelvű bemutatók tartása	projektvezető, "Nyitott világ" vezető	2016. január 1.	2017. december 31.
III.2.1.3.	<i>Angol tábor szervezése</i>	Nyári angol tábor szervezése	projektvezető	2016. augusztus	2017. augusztus
III.2.1.4.	<i>"Nyitott világ" nyílt hét</i>	A "Nyitott világ" foglalkozásainak bemutatása az óvodásoknak és szüleiknek, valamint a saját diákjainknak és szüleiknek	projektvezető, "Nyitott világ" vezető	2016. március 13.	2016. március 17.
III.2.2.	<u>Külső lehetőségek</u>				
III.2.2.1.	<i>Kapcsolat a British Council-lal</i>	Együttműködés kezdeményezése a British Council képviselőjével	intézményvezető, tagintézményvezető, projektvezető, "Nyitott világ" vezető	2016. január 1.	2016. január 31.
III.2.2.2.	<i>Kerületi angol verseny szervezése</i>	Alsó tagozatos kerületi angol vers- és mesemondó verseny szervezése	projektvezető "Nyitott világ" vezető	2016. november	2016. november
III.2.2.3.	<i>Angliai kapcsolat kiépítése</i>	Angliai testvériskolai kapcsolat létrehozása	intézményvezető, tagintézményvezető, "Nyitott világ" vezető	2016. szeptember	2017. szeptember

III.3.	<i>Az iskola mikrokörnyezete</i>	Az iskola épületének és üdvarának megújítása	intézményvezető, tagintézményvezető, projektvezető	2015. szeptember 1.	2017. december 31.
III.3.1	<u>Iskolabelső</u>				
III.3.1.1.	<i>A folyosói vitrinek átrendezése</i>	A vitrinek tartalmi megújulása	projektvezető	2016. június 16.	2016. július 3.
III.3.1.2.	<i>A folyosók színesítése</i>	A folyosók hangulatának javulása	intézményvezető, tagintézményvezető	2016. június 16.	2017. december 31.
III.3.2.	<u>Iskolaudvar</u>				
III.3.2.1.	<i>Mini kreszpark kialakítása</i>	A betonos területen rollerrel és kerékpárral használható kreszpark kialakítása	projektvezető	2016. június 16.	2016. augusztus 31.
III.3.2.2	<i>Iskolai játszótér kialakítása</i>	Az előírásoknak megfelelő játszótér kialakítása	tagintézményvezető	2016. január 1.	2017. december 31.