

Összefoglaló a Vezetői Klubok működéséről

2016. december-2017. június

2017. június 1.

Készítették:

*Barlai Róbertné, Dr. Csontos Jánosné, Dobránszky Sándor, Kovács Anikó, Kristóf Lajosné,
Magócs Éva, Málnási-Szász Myrtil, Sisa Péterné, Tóth Géza*

Tartalomjegyzék

1	A résztvevők a klubról	3
1.1	Mi volt a legtanulságosabb számodra a műhelymunka során?.....	3
1.2	Mit gondolsz, a műhelymunka mely része volt az, amit fel tudsz majd használni a munkád során?.....	4
1.3	Mivel tudnál hozzájárulni ahhoz, hogy a további műhelymunkák még hatékonyabbak legyenek?.....	4
1.4	Egyéb megjegyzések	5
2	A Vezetői Klubok működtetése - pilot	5
2.1	Előzmények	5
2.2	A pilot	5
2.2.1	Visszacsatolás az alapvető célhoz	5
2.2.2	Miért klub?	6
2.2.3	A megtartott 26 vezetői klub mint a vezetői továbbképzés egy újszerű formája. 7	
2.2.4	A Klubok működése.....	7
2.2.5	A klubvezetők feladatai.....	7
2.2.6	Reflexió	8
2.2.7	Eredmény	8
3	A fejlesztő szakértői közösség - klubvezetők	8
4	A Vezetői Klub munkájának folyamatos fejlesztése	9
4.1	Alapvetések	9
4.1.1	Folyamatosság.....	10
4.1.2	Fejlesztési irányok.....	11
5	A pilotban lezajlott műhelyek programjainak rövid leírása.....	12
6	Tervezett további programok.....	14
7	A tankerületi igazgatók szerepe a vezetői klubok megvalósításában	15
1.	Melléklet.....	17
2.	Melléklet.....	23
3.	Melléklet.....	26

1 A résztvevők a klubról

A vezetői műhelyeket jelentős mértékben a tanuló szakmai közösségek koncepciójára alapoztuk, így elengedhetetlen elemnek tartottuk az események végén a résztvevők reflexióját. Ehhez egy négy kérdésből álló visszajelző lapot készítettünk, melyek elsősorban a műhely/klub tanulási alkalomként való értelmezését támogatták.

A válaszadás egyrészt a műhely résztvevőinek tudatos reflektálását segítette, másrészt fontos visszajelzéseket adott a fejlesztő csoportnak a koncepció, illetve a műhelyek tematikájának bevalására vonatkozóan. Három nyitott kérdést fogalmaztunk meg, végül lehetőség volt bármilyen megjegyzést tenni.

A visszajelző kérdések és az azokra kapott jellemző válaszok szófelhőben ábrázolva a következők voltak.

1.1 Mi volt a legtanulságosabb számodra a műhelymunka során?



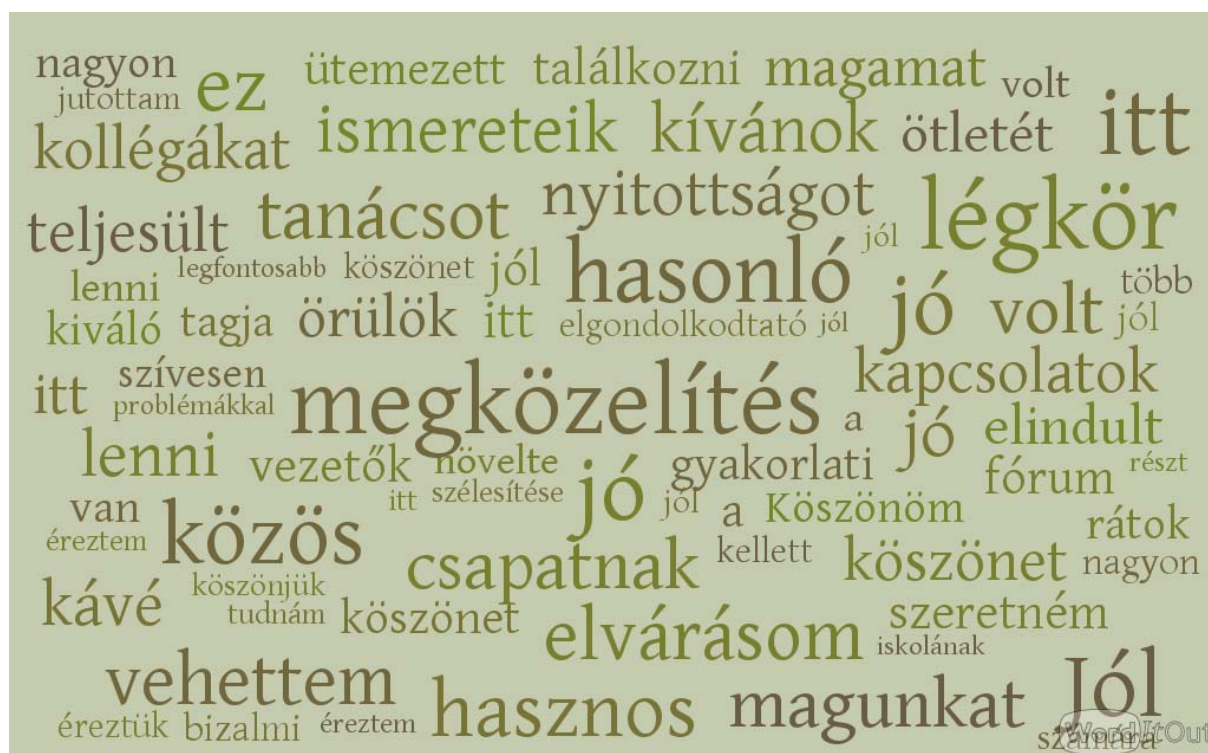
Mit gondolsz, a műhelymunka mely része volt az, amit fel tudsz majd használni a munkád során?



1.2 Mivel tudnál hozzájárulni ahhoz, hogy a további műhelymunkák még hatékonyabbak legyenek?



Egyéb megjegyzések



2 A Vezetői Klubok működtetése - pilot

2.1 Előzmények

A Vezetői Klubok létrehozásának ötlete a Független Pedagógus Fórum (FPF) kezdeményezésére született, az 1. klubot próbajelleggel 2016 májusában tartottuk a Budapest III. Kerületi Bárczi Géza Általános Iskolában kb. 20 fő részvételével. Az újszerű élmény, a klubjelleg komoly szakmai tartalommal ötvözve mindenki számára üdítő volt. A nyár folyamán az FPF kidolgozta a Vezetői Klubok működésének koncepcióját. 2016 októberében a már alakuló fejlesztő csoport meghívást kapott az Országos Közoktatási Szakértői Konferenciájára, Hajdúszoboszlóra. A vezetői szekció résztvevői megerősítették, hogy igen nagy szükség van a vezetők szakmai támogatására, a rendszeres találkozásra, tapasztalat-megosztásra. A konferencián részt vevő oktatásirányítók is pozitívan reagáltak az új kezdeményezésre.

Az elképzelést megismerte Sipos Imre helyettes államtitkár úr, Pölöskei Gáborné, a KLIK akkori elnöke, valamint Magyar Zita, az akkori KLIK szakmai elnökhelyettese. A koncepcióról való részletesebb tájékozódást követően Elnök Asszony támogatta, hogy 2016. december és 2017. május között pilot jelleggel 8 Tankerületben kipróbálásra kerüljenek az innovatív szemléletű műhelyek a vezetők számára.

2.2 A pilot

A vezetői klub pilot időtartama: 2016 12.01.-2017.06. 12.

2.2.1 Visszacsatolás az alapvető célhoz

A Független Pedagógus Fórum pedagógus szakmai szervezet keretében egy 9 fős szakértői csoport a köznevelési intézmények vezetőképzésében *Vezetői Klub* néven új platformot indított 2016. december 1. – 2017. június 12. között 8 tankerületben. A műhelyeket a koncepcióban megfogalmazott cél szerint a vezetői munka szakmai támogatására szervezte – együttműködve a Klebelsberg Központtal és az érintett tankerületekkel.

Az új továbbképzési forma a vezetőképzésben informális tanulási terepet biztosított, amelynek során új módszereket kínált a résztvevőknek saját vezetői kompetenciáik megfelelőségének felismeréséhez, a hatásos önfejlesztéshez, és az élethosszig tartó tanuláshoz. Ehhez alaként a vezetői önértékelés elvárásrendszere szolgált. A koncepció feltételezése szerint az ideális köznevelési intézményvezetői képhez kell közelíteni – ez segítheti a vezetés fejlesztését, ennek függvényeként a pedagógiai minőség javulását.

Előzetes és elért célok

- A vezetők igényének felkeltése az önfejlesztésre, az újdonságok megismerésére, kipróbálására, a változtatás megalapozott, bátor menedzselésére, a folyamatos tanulásra.
- A vezetői tudás bővítése, elmélyítése, melyhez jó alapot nyújt a vezetői önértékelés és a tanfelügyeleti ellenőrzés-értékelés elvárásrendszere,
- Új együttműködések kialakítása, az egymástól való tanulás lehetőségeinek kihasználásával a tagok (képességének, attitűdjének) és az általuk képviselt intézmények fejlesztése.
- A tanuló szakmai közösségek építésének segítése.¹

2.2.2 Miért klub?

Az új módszerekhez új elnevezés kellett, ezért került kiválasztásra a klub elnevezés, ezzel is sugallva, hogy a hangsúly a vezetők egymás közötti kommunikációján, tapasztalatcseréjén, az egymástól való tanuláson van. Ugyanakkor, minden műhely előre megtervezett program szerint, strukturált keretek között zajlott.

A vezetői klub, mi nem?	A vezetői klub, mi igen?
értekezlet	irányítottan kötetlen műhely
jogszabályi ismertetés	továbbképzés
felülről jövő kommunikáció	leginkább tapasztalatcsere, egymástól való tanulás
a panaszkezelés helye	egyéni és közös problémákra közös megoldás keresése
mellébeszélés	szakmai, elméleti háttérrel irányított beszélgetés
kötelező	önkéntes részvétel
klubvezetői előadás	klubvezetés a háttérben marad - facilitálás
kényszerű ülés és jegyzetelés	aktív részvétel, közös gondolkodás, miközben mindenki érezze jól magát
megfelelés a fenntartó felé	vélemények cseréje, ütköztetése, őszinte beszéd helye
média nyilvános beszélgetés	problémafelvetések helyszíne, lehetősége, az együttgondolkodás terepe
kívülállás érzése, kívülmaradás, külső szemlélődő attitűd	flow élményt adó, vezetői öntudatot, önismeret fejlesztő műhely; motivál, és felébreszti a felelősségérzetet
„ugyanaz a személy megy ki, mint aki a műhely foglalkozásra bejött”	pozitív változást idéz elő a vezető attitűdjében, kompetenciáinak fejleszthetőségében új dimenziókat ébreszt
személytelen jelenlét	kapcsolatépítés, benchmarking helye,
informatikai felületek bemutatása	tartalom- és gondolkodásfejlesztés, értelmezések megosztása
megmondja a tutit	az aktív résztvevő összegyűjthet jó gyakorlatokat, adaptálható megoldásokat
kötöttség, merevség	módszertani sokszínűség, változatoság, rugalmasság
addig tart, amíg ott vagyunk	foglalkozások utóélete a nevelőtestületben, a témák továbbgondolása

¹ Módszertani útmutató - A pedagógusok folyamatos szakmai fejlődéséhez hozzájáruló tanuló szakmai közösségek, szakmai tanulócsoporthozásának és működtetésének támogatására TÁMOP 3.1.1

2.2.3 A megtartott 26 vezetői klub mint a vezetői továbbképzés egy újszerű formája

- Az új típusú továbbképzéshez elméleti háttérként az ún. *Tanuló Szakmai Közösségek (TSZK) módszertani útmutatójában leírtak készen álltak*, melyet pedagógusok hálózatos tanulására fejlesztettek és próbálták ki sikerrel a TÁMOP 3.1.1. projekt 2. alprojektjében (2. téma) az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézetben.
- A vezetők a megszokottnál kötetlenebb tanulási formát próbálhattak ki, amelyben az egymástól tanulásé, a tudás, tapasztalatok megosztásáé, a gyakorlatban jelentkező problémák megoldásáé volt a fő szerep 2 klubvezető (facilitátor) irányításával.
- Egy-egy témakörben, a szükséges mértékben elméleti bevezetővel, előzetesen megküldött, vagy a helyszínen kiosztott segédanyaggal segítették elő a klubvezetők a közös gondolkodást.
- A klub munkájában való részvétel önkéntes volt.
- A klubon használt módszerek, technikák a tantestülettel való együttműködésben is használható módon kerültek átadásra.
- A résztvevők rendelkezésére állt víz, kávé, sós és édes aprósütemény, amelyet igény szerint közben is lehetett fogyasztani.

2.2.4 A Klubok működése

Egy-egy tankerülethez tartozó köznevelési intézmények vezetői vállalás szerint egy adott, vagy foglalkozásonként más-más intézményben klubszerű körülmények között találkoztak egymással, önkéntes részvétellel. A pilot keretében lezajlott klubfoglalkozások tematikája, módszertani megoldásai, munkaformái biztosították az egymástól tanulás lehetőségét.

Fél éven keresztül 8 tankerületben 9 klubvezetővel 26 pilot vezetői klubot tartottunk – alkalmanként 2-2 klubvezető irányításával. Ez összesen 52 részvételt jelentett a rendszert kifejlesztő csoport részéről, melyet mindenki **önkéntes** munkában végzett.

A *Vezetői Klub* működése már rövidtávon is hozott eredményeket (erről árulkodnak a felhőkben megjelenő szavak), erősödött az összetartozás és a bizalom, a közös felelősségvállalás, az elkötelezettség, egymás tudásának elismerése. A *Vezetői Klub* mintájára hosszabb távon a nevelőtestületi munka is átalakulhat, létrejöhetnek tanuló szakmai közösségek, ami tanuló szervezetek kialakulását is eredményezi.

2.2.5 A klubvezetők feladatai

- Kapcsolatfelvétel, kapcsolattartás a Tankerületi vezetőkkel, majd az ő általa javasolt intézmény vezetőjével, a házigazdával. (*időráfordítás kb. 1-2 óra*)
- A Tankerület és a házigazda tájékoztatása (pontos helyszín, időpont, szükséges eszközök, kellékek, vendéglátáshoz kávé, sütemény, stb.) (*1 óra*)
- A klubtagok tájékoztatása a klubfoglalkozás témáiról, helyszínéről, idejéről. Előzetes szakmai anyagok kiküldése. (*kb. 1 óra*)
- Jelentkezések adminisztrálása, jelenléti ív elkészítése (*2-3 óra*)
- Felkészülés a klubra, prezentációk, szakmai anyagok átnézése, összegyűjtése, aktualizálása, sokszorosítása, stb. (*kb. 3 óra*)
- A klubfoglalkozás megtartása (*utazással 5-6 óra*)
- Szakmai anyagok továbbítása a klubtagoknak (*1 óra*)

- A Tankerületek tájékoztatása a klub sikerességéről, a klubtagok visszajelzéseiről (1 óra)

Egy Vezetői klub megtartása szervezési feladatokkal együtt mintegy 16-17 munkaórát igényelt. Ezt a csoport tagjai önkéntes munkában vállalták, végezték, személyenként átlag 6 vezetői klub megtartásával.

2.2.6 Reflexió

A klubok sikeressége, a hatékony, eredményes működtetés folyamatos reflexiót, fejlesztést, monitorozást igényelt a fejlesztő csoport tagjaitól.

A Vezetői Klubok működtetését vállaló 9 fős fejlesztési csoport a pilot szakaszban 6 hónapon keresztül folyamatosan értékelte, a visszajelzések alapján fejlesztette, módosította a szakmai anyagokat. Havi rendszerességgel műhelyfoglalkozásokat tartottunk Budapesten a II. Rákóczi Ferenc Gimnáziumban. (6 műhelyfoglalkozás: 6x4 óra)

2.2.7 Eredmény

A klubok végén a résztvevők által adott visszajelzések részben szóban, e-mailben, illetve a kérdőíveken (ld. a szófelhős összefoglaló ábrákat) igazolták a koncepció szerinti megvalósulást és a célok teljesülését.

3 A fejlesztő szakértői közösség - klubvezetők

A Vezetői Klub koncepcióját és működési feltételeit a Független Pedagógus Fórum 9 fős szakértői csoportja 2016. június-december között készítette elő. Ez a csoport vállalta a pilot lefolytatását, a tapasztalatok összegzését és a vezetői továbbképzési forma kiterjesztésének megtervezését.

A Vezetői Klub koncepcióját, s a tanuló szakmai közösség modelljét alapként elfogadva (1. ábra), döntés született a bevonni kívánt tankerületekről, a pilot program kipróbálásának 8 helyszínéről, a klubvezetői feladatokat ellátókról.



1. ábra

A csoport tagjai:

Barlai Róbertné, Dr. Csontos Jánosné, Dobránszky Sándor, Kovács Anikó, Kristóf Lajosné, Magócs Éva, Málnási-Szász Myrtil, Sisa Péterné, Tóth Géza

A fejlesztő csoport tagjai innovatív szemléletű, az oktatásügyben járatos, elméleti és gyakorlati felkészültséggel, különböző, változatos kompetenciákkal rendelkező hiteles, ismert szakemberek.

A csoport a földrajzi elhelyezkedéseket és kapcsolatrendszerüket is figyelembe véve kiválasztották a bevonni kívánt tankerületeket, majd felosztották egymás között a klubvezetői feladatokat. *(2. melléklet: A megtartott vezetői klubok adatai)*

A 8 kiválasztott tankerületben 3-3 klub megvalósítása került a tervbe, ehhez kellett kiválasztani azokat a témákat, amelyek aktualitásukkal leginkább segítik az igazgatók munkáját. A koncepciónak megfelelően minden esetben a cél: a vezetői önértékelésen alapuló vezetés- és szervezetfejlesztés támogatása volt. *(1. melléklet: Az eddigi klubok programjainak rövid leírása)*

A témák/műhelyek tematikájának, ill. a megvalósításhoz szükséges szakmai anyagoknak a kidolgozása folyamatos egyéni és csoportos munkát igényelt a fejlesztő csoport tagjaitól. Ennek érdekében online kapcsolatban, ill. min. havi rendszerességgel személyesen is találkozva dolgozott a csoport. *Ez témánként, egyénenként 10-15 órát vett igénybe.*

2016 novemberében a fejlesztő munkacsoport tagjai megoszthatták elképzelésüket az akkori Oktatásirányítókkal, akik megadták az elvi hozzájárulást a további szervezéshez.

A klubok tematikájának megtervezése egyéni munkával, majd közös gondolkodással, tapasztalatátadással, véleménycserével történt. Szakmai közösségünk műhelymunkáinak helyszíne a Budapesti II. Rákóczi Ferenc Gimnázium volt. Időpontjai: 2016. dec. 1., 2017. jan.12., febr.10., március 15., ápr.7., ápr.20., máj.19. A közös műhelymunkák 4-5 órás időtartamát minden alkalommal a baráti, jó hangulatú, alkotóléggör jellemezte.

Természetesen folyamatos napi levelezés, telefonkapcsolat, véleménycsere, segítette az egységes szemlélet megalapozását, az egymástól tanulás lehetőségét, a klubok összegző visszajelzéseire is épített tematikák módosítását, továbbfejlesztését.

A „Kilencek Közössége” szívvvel és ésszel, elkötelezetten teszi a dolgát, bízunk munkánk hasznosságában, eredményességében.

4 A Vezetői Klub munkájának folyamatos fejlesztése

A Vezető Klub az eddigi általános gyakorlattól eltérően egy merőben új koncepciót valósít meg, alapjaiban más módszertant képvisel, így ezzel együtt más fejlesztési elemeket igényel és használ.

A folyamatosság és a fejlesztés együtt válik hangsúlyozottá, mert mindkettő közös és meghatározó eleme a módszertan alap gondolatának. A belső fejlesztő munka alapvetően arra épül, hogy mindannyian ugyanazt értsük, ugyanazt gondoljuk a *Vezetői Klubról*, a szemléletünk folyamatosan közelítsen egymáshoz, egy közös koncepció megvalósításához. Ez a legnehezebb a folyamatban, ugyanakkor elvárható, stratégiaileg kötelező minimum is egyben.

4.1 Alapvetések

A saját belső fejlesztő munkánk ezzel a közös alap kialakításával és elfogadásával kezdődött, mert tudjuk, hogy ha az alapok szilárdan állnak, ha **szemléletében és szándékaiban egységes** a fejlesztő csoport, akkor az erre épülő tevékenységek szükségszerűen időtállóvá, maradandóvá válnak.

A munkacsoporton belüli módszertani fejlesztések alapjául a fent említett TÁMOP 3.1.1 projektben megvalósult fejlesztés alapvetően meghatározó szemléletmódja és módszertani ajánlása² szolgál.

4.1.1 Folyamatosság

A koncepció kialakítása, az alapvetések elfogadtatása, a munkacsoport felállítása Barlai Róbertné kitartó és következetes munkáját dicséri. A Vezetői Klub koncepciójának leírása egy rövidebb és egy bővebb változatban is rögzítésre került, amely a munkacsoport belső folyamatos fejlesztésének és tagjai szakmai együttműködésének meghatározó állomása volt.

A munkacsoport belső fejlesztési igényét jelezte a módszertani anyag átfogó megismerése érdekében tett **egyéni felkészülések sora** és a közös, **szervezett belső felkészülések** megtartása. Ezt a folyamatos fejlesztést segíti az a szerencsés adottság is, hogy a munkacsoportunk egyik tagja – Kovács Anikó – a fent idézett módszertani fejlesztő projektnek témavezetője volt, aki autentikus személyisége a módszertani elvek és a módszertani eszközcsomag megismertetésének, aktív segítője és mozgatója a munkacsoport-tagok folyamatos, rendszeres módszertani felkészítésének.

A módszerek, a javasolt eszközök megismerése és a klubfoglalkozásokon történő alkalmazása rendszeres belső egyeztetéseket, **szakmai konzultációkat** és folyamatos közös egymásra figyelést igényel. Ennek következetes megvalósulása feltétele szakmai munkacsoportunk folyamatos megújulásának, az intézményvezetők részéről felmerülő igényekre adandó válaszadásoknak, naprakész reakcióknak.

A munkacsoport a **fokozatos fejlesztés** elvét követve építi fel a tevékenységi rendszerét, valószínűsíti meg a saját fejlesztésének folyamatosságát, amelyet jól mutat a saját fejlődéstörténete:

1. Vezetői önértékelésen alapuló szervezet- és vezetésfejlesztés címmel egy országos szakmai konferencia anyagához összeállításra és prezentálásra került **első közös munkánk**, amelyet a konferencia egyik szekciójában mutattunk be.
2. Ezt követte a konferencia zárásakor azonnal ott helyben egy ún. szekcióajánlás (a **8. számú szekció ajánlásai**), amely a közös gondolkodásunk további dokumentált eredménye volt.
3. A munkacsoport megalakulását követően a **Vezetői Klub koncepció** megalkotása és elfogadása következett, amit a **tanuló szakmai közösség (TSZK) modelljének** közös elfogadása előzött meg.
4. A **tanuló szakmai közösség** működtetésének módszertani alapjaival, eszközeivel való ismerkedés a modell alapján készült útmutató felhasználásával eleinte csak egyénileg, majd közös tanulás keretében valósult meg és tart ma is folyamatosan.
5. A Vezetői Klub **foglalkozások tematikájának kidolgozása** folyamatos feladata a munkacsoportnak, tekintettel az egyes Klubok eltérő igényeire, azok vegyes összetételére. Ez a munka is a folyamatos közös belső fejlesztés részét képezi, melyhez **belső műhelyfoglalkozások** adnak terepet.
6. A Vezetői Klub foglalkozásainak szervezése és lebonyolítása a kialakított tematika alapján **próba jelleggel elkezdődhetett**, két felkészült kollégánk vezetésével, és mintegy belső továbbképzés keretében minden munkacsoport tagunk részt vett ezeken a foglalkozásokon **megfigyelői szerepben**.

² *Módszertani útmutató - A pedagógusok folyamatos szakmai fejlődéséhez hozzájáruló tanuló szakmai közösségek, szakmai tanulócsoporthok létrehozásának és működtetésének támogatására című kiadvány*
<http://ofi.hu/kiadvany/modszertani-utmutato-horizontalis-tanulas>

7. Ezt követően, ún. **PILOT program** keretében 8 tankerületben rendszerbe állítottuk a *Vezetői Klubokat*, minden fejlesztő munkacsoport-tag számára gyakorlati élményt biztosítva az addig főleg elméleti ismeretekre történő koncentráció után.
8. A **megfigyelői szerepkör** hasznosnak bizonyult mind a két klubvezető, mind magának a megfigyelői státuszba helyezkedett fejlesztő csoporttagnak a szempontjából az egymástól való tanulás lehetőségének kihasználásával.
9. A Klub-foglalkozásokról kapott **szakmai visszajelzések, kérdőíves válaszok** hasznos információt, fejlesztési alapot teremtenek a továbbiakra vonatkozóan, mind a tematika összeállítását, mind a módszertani elemek helyes megválasztását illetően.
10. A Vezetői Klubok hálózatának kialakítása további klubvezetők felkészítését, és ennek megfelelően szélesebb kört érintő infrastruktúra kialakítását igényli, a központi állami támogatás elnyerésével párhuzamosan.

4.1.2 Fejlesztési irányok

A munkacsoport jövőbeni belső szakmai fejlesztései a fokozatosság elvének betartása mellett legalább négy, alapvetően egymástól eltérő tevékenységi körben nyilvánulnak meg:

1. a Klubok szakmailag kifogástalan tartalmú működtetése, a szakmai anyagok frissítése, megújítása, karbantartása;
2. a Klubokban folyó klubvezetői tevékenység folyamatos támogatása és monitorozása, a minőségi munka biztosítása;
3. a Klubok hálózatának kialakítása, rendszer szintű működtetése;
4. a Klubok működtetésének kiterjesztése a tankerületi fenntartókon kívül az egyházi fenntartókra, a szakképzésre, és az óvodákra.

A fenti négy fő szakmai irány a belső munkacsoporton belüli munkamegosztás mellett további külső szakértők bevonását igényli. A szakmai tevékenységeink igényes szervezésével és a feladataink naprakész megvalósításával párhuzamosan fejlesztjük kommunikációs feladataink tudatos működtetését, a rendszeres és következetes kapcsolatépítés mellett a disszeminációs anyagok összeállítását, az elért eredmények publikálását, kiadványok elkészítését, honlapon és konferenciákon való megjelenítését.

A fejlesztés fenti négy fő irányultságából eredő feladatok folyamatos, naprakész, szakmailag kifogástalan megvalósítása állandó jelleggel igényli majd az eddigiek során már kiépített, és a jövőben különösen nagy jelentőséggel bíró:

- belső együttműködési rendszerünk működtetését,
- a külső és a belső kommunikációs csatornáink finomhangolását,
- az egységes szakmai szemlélet megőrzését,
- a közösen kialakított döntéshozatali mechanizmusok működtetését,
- a belső, arányos teherviselést és feladatmegosztást, a feladataink pontos lehatárolását,
- a minőségi munkavégzés egymástól és másoktól való következetes megkövetelését,
- a folyamatos fejlesztés képességének megőrzését.

A fentiek alapján összegzett belső fejlesztéseink nem öncélúak, mert továbbra is, a jövőben is a koncepcióknak megfelelően közös célunk:

- a vezetők igényének felkeltése az önfejlesztésre, erősítése az újdonságok megismerésére, kipróbálására, a változtatás megalapozott, bátor menedzselésére, a folyamatos tanulásra,
- a TSZK építése különféle csoportmódszerek-technikák alkalmazásával,
- példát mutatni, hogyan lehet dolgozni a tanárokkal is a hatékonyabb együttműködés érdekében, a tanuló szervezet építéséért,
- a tudatos hálózattervezés és működtetés, valamint a horizontális tanulás lehetővé váljon az egyes intézmények pedagógiai és vezetési jó gyakorlatainak megismerése, az elemzésen alapuló benchmarking alkalmazása.

5 A pilotban lezajlott műhelyek programjainak rövid leírása

A *Vezetői Klubok* hálózatos működtetése azt a vezetői tanulási folyamatot támogatja, amely egyrészt a vezetőkkel szemben támasztott elvárásrendszert, az annak való megfelelést érinti, másrészt, amely a Tanuló szakmai közösségek (TSZK) építését, terjesztését ajánlja.

A koncepciónak megfelelően a cél minden esetben a vezetői önértékelésen alapuló vezetés- és szervezetfejlesztés támogatása volt.

Ennek alátámasztására álljon itt az egyes klubokon megbeszélte önértékelési elvárásrendszer.

1. Klub	<p>Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő területeit, milyen az önreflexiója? <i>Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</i> Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt? <i>Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</i></p>
2. Klub	<p>Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében? <i>Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében;</i></p>
3. Klub	<p>A tanulás és a tanítás stratégiai vezetése, operatív irányítása Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze? <i>Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában. Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait. A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.</i> Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba? <i>Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezé-</i></p>

	<p><i>sében és irányításában.</i></p> <p><i>A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</i></p> <p><i>Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.</i></p>
--	--

<p>4. Klub</p>	<p>Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?</p> <p><i>Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában. Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések</i></p> <p>Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</p> <p><i>A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</i></p> <p><i>Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</i></p>
<p>5. Klub</p>	<p>A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</p> <p><i>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</i></p> <p><i>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</i></p> <p><i>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</i></p> <p>Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?</p> <p><i>Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</i></p> <p><i>A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</i></p>

A programok által támogatott, a pilot során (időarányosan) megvalósult **célok**

- A vezetők igényének felkeltése az önfejlesztésre;
- A folyamatos tanulás, a vezetői tudás mélyítése, bővítése;
- A feldolgozott témákhoz kapcsolódó pedagógiai újdonságok megismerése;
- Az újdonságok kipróbálása iránti vezetői igény felkeltése/erősítése;
- A TSKK építésének módszertani támogatása;
- Együttműködés kialakítása az egy tankerülethez tartozó intézmények vezetői között;
- A tapasztalatok átadásával, a jó gyakorlatok megosztásával a vezetők által képviselt intézmények fejlődésének támogatása.

6 Tervezett további programok

- A „jó” intézményvezető képének közvetítése a tanfelügyeleti rendszerben, a vezetői önértékelés, önfejlesztés gyakorlata;

- A pedagógussal való egyéni bánásmód és a hatékony vezetési stílus: erősségek a fókuszban, fejlesztő értékelés, motiváció, kreativitás fejlesztése;
- Időgazdálkodás, munkamegosztás, delegálás;
- Döntés-előkészítés, döntéshozatal, a döntések megvalósítása,
- Szervezeti és vezetői belső és külső kommunikáció – hatékony értekezlet vezetése, szülőkkel való kapcsolattartás;
- Tanuló szakmai közösség kialakításának, működtetésének vezetői támogatása.

7 A tankerületi igazgatók szerepe a vezetői klubok megvalósításában

Egyértelműen megállapíthatjuk, hogy a Klebelsberg Központ és a tankerületi igazgatók támogatása nélkül nem tudtuk volna megvalósítani a *Vezetői Klubokat*, így ezt a támogatást ezúton is köszönjük.

Minden tankerületi igazgató jelen volt legalább az első alkalommal és bemutatott bennünket az intézményvezetőknek. Ezzel is kifejezte, hogy fontosnak tartja ezt a továbbképzési-együttműködési formát. A nyitottságukat mutatja, hogy ezt olyan helyzetben is megtették, amikor személyesen nem ismerték a klubvezetők egyikét sem, például: Török Szabolcs (Székesfehérvár).

Jelentős támogatást kaptunk Fodor Gábortól (Cegléd) és Hajnissné Anda Évától (Közép-Buda). Amellett, hogy a többi tankerület igazgatójának is ajánlották a *Vezetői Klubot*, ennek a „vezetőképzési” formának a szakmai fontosságát felismerve, kellő bölcsességgel tanácsolták a hozzájuk tartozó vezetőknek a részvételt, mégis mindketten teret hagytak az önkéntességnek. Számunkra ez a működést meghatározó hozzáállás volt. Ők ketten emellett még anyagi támogatást is adtak a klubok megvalósításához a tankerület költségvetéséből.

A bemutatkozáson túl, többen egy-egy órát töltöttek a klubfoglalkozásokon és figyelték az ott folyó munkát. Hajnissné Anda Éva a teljes foglalkozáson részt vett, hogy minél jobban bekapcsolódjon az intézményvezetők egymástól való tanulásának folyamatába. Donkó József (Sárospatak) az első foglalkozáson vett részt, de a szakmai helyettese, Rózsa Andrea mind-egyik klubon megjelent. Mindketten korrekt módon támogatták a klub működését, elkötelezték a vezetők fejlődése/fejlesztése mellett.

Minden tankerületben támogatták a tankerületi igazgatók, hogy kedvező fizikai feltételek a is rendelkezésre álljanak, sőt általában a klubok résztvevőinek megvendéglését (ásványvíz, pogácsa, kávé, tea) is finanszírozták.

Több tankerületi igazgatónál tapasztaltuk, hogy központi utasításra várt a *Vezetői Klubokról*, hogy teljes szívvel tudja támogatni ezt a munkát. A szóbeli közlés, hogy Hajnal Gabriella elnökhelyettes asszony egyetért ezzel a kezdeményezéssel, a nyolc tankerületi igazgatóból hétnek elegendő volt, vagyis a bizalmukat élveztük. Kazincbarcikán Székelyné Varga Mária végig fenntartással kezelte ezt a szóbeli közlést, és írásbeli utasítást szeretett volna.

Kiemelendő Tamás Ilona tankerületi igazgató asszony, akinek a szóbeli támogatásra szintén szüksége volt, azt követően azonban teljes szívvel támogatta a *Vezetői Klub* „szülőházáját” és így az Észak-Budapesti Tankerületben 5 klub valósult meg, vagyis ők a kezdeményezésünk zászlós hajója.

Több tankerületben a klubbal járó adminisztrációt is vállalták a tankerületi munkatársak, elküldték a meghívókat, gyűjtötték a jelentkezőket és megszervezték a technikai feltételeket.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a pilotba bevont tankerületi igazgatók általában nyitottak voltak, segítőkészek, és többségük felismerte, hogy valódi lehetőséget kaptak az intézményvezetőik fejlesztésére.

1. Melléklet

Az eddigi klubok programjainak rövid leírása

A *Vezetői Klubok* hálózatos működtetése azt a vezetői tanulási folyamatot támogatja, amely egyrészt a vezetőkkel szemben támasztott elvárásrendszert, az annak való megfelelést érinti, másrészt, amely a Tanuló szakmai közösségek (TSZK) építését, terjesztését ajánlja.

A koncepciónak megfelelően minden esetben a cél: a vezetői önértékelésen alapuló vezetés- és szervezetfejlesztés támogatása volt.

A programok által támogatott, a pilot során (időarányosan) megvalósult **célok**:

- A vezetők igényének felkeltése az önfejlesztésre;
- A folyamatos tanulás, a vezetői tudás mélyítése, bővítése;
- A feldolgozott témákhoz kapcsolódó pedagógiai újdonságok megismerése;
- Az újdonságok kipróbálása iránti vezetői igény erősítése;
- A TSZK építésének módszertani támogatása;
- Együttműködés kialakítása az egy tankerülethez tartozó intézmények vezetői között;
- A tapasztalatok átadásával, a jó gyakorlatok megosztásával a vezetők által képviselt intézmények fejlődésének támogatása.

A pilot során megvalósult programok

1. A vezetői önértékelés

A klubfoglalkozás célja
Általános cél a vezetői önértékelésre való felkészülés segítése, hiszen ez lehet a jövőben a vezetés- és szervezetfejlesztés alapja. Cél a vezetői önértékelés elemeinek egységes értelmezése, néhány olyan elvárás kiemelése, amelyekkel kapcsolatban az eredményes vezetői munkát illetően hasznos ötleteket lehet adni egymásnak. A klub működésében kiemelten fontos, hogy a résztvevők folyamatosan tanuljanak egymástól, a közös problémákra közös megoldásokat keressenek.
Alkalmazott módszerek
Nyitott mondat Prezentáció Teszt a felnőttek tanulásáról Tapasztalatcsere Visszajelző lapok
Alkalmazott munkaformák
Egyéni munka Páros munka Kis csoportos munka Plenáris
A foglalkozás menete
Nyitás - Bemutatkozás - Célok, tartalmak, módszerek Teszt a felnőttek tanulásáról

<p>Igaz – hamis állítások Előadás Elméleti háttér a vezetői önértékelésről Tapasztalatcsere Kérdések – tanácsok Résztvevői kérdések, válaszok az önértékelésről, a tanfelügyeletre való felkészülésről Zárás Megállapodás a következő klubról Visszajelző lapok kitöltése</p>
<p>Átadott szakmai anyagok</p>
<p>Igaz – hamis teszt Prezentáció Centrál5</p>

2. Az intézményi önértékelés, felkészülés az intézményi tanfelügyeletre

<p>A klubfoglalkozás célja</p> <p>Általános cél az intézményi önértékelésre való felkészülés segítése, amely szorosan kapcsolódik a tanfelügyeleti ellenőrzéshez.</p> <p>A fókusz továbbra is a vezetői munkán, a vezetővel szemben támasztott elvárásokon van, itt kiemelten a 4. kompetenciaterületen (Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása).</p> <p>Cél a vezetésfejlesztés, elsősorban pedig a szervezeti kultúra szint.</p> <p>A klub működésében kiemelten fontos, hogy a résztvevők folyamatosan tanuljanak egymástól, a közös problémákra közös megoldásokat keressenek.</p>
<p>Alkalmazott módszerek</p> <p>Kártyás lekérdezés Prezentáció Táblázat kitöltése „Barangolás” Tapasztalatcsere Súlyozás Visszajelző lapok</p>
<p>Alkalmazott munkaformák</p> <p>Egyéni munka Páros munka Kis csoportos munka Plenáris</p>
<p>A foglalkozás menete</p> <p>Nyitás, ráhangolás</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visszatekintés az előző klubfoglalkozásra - Visszajelzések megosztása - Kérdéssor: Milyen a jó iskola? A te iskolád jó iskola? Honnan tudod? <p>Táblázat az intézményi önértékeléssel kapcsolatos vezetői feladatokról</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vezetői feladatok, az intézmény más szereplőinek feladatai <p>Előadás</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elméleti háttér az intézményi önértékelésről - Adottságok – eredmények <p>A vezető tájékoztatási feladatai</p> <ul style="list-style-type: none"> - A partnerek tájékoztatása – témák/tartalom kis csoportos összegyűjtése, majd továbbadása, kiegészítése - Pedagógusok tájékoztatása - Szülők tájékoztatása - tanulók tájékoztatása

Tapasztalatcsere - Vezetői tájékoztatási módszerek Intézkedési tervek értékelése, saját séma kialakítása - Kiosztott intézkedési tervek tanulmányozása - A példák alapján saját séma megalkotása Zárás - Témaválasztás a következő klubra súlyozással - Visszajelző lapok kitöltése
Átadott szakmai anyagok
Intézményi önértékelés feladatai – táblázat
Ppt
Minta intézkedési tervek

3. A tanulási folyamatok támogatása, fejlesztési lehetőségek a vezetői munkában – tanulási eredményalapú megközelítés

A klubfoglalkozás célja
Általános cél a tanulási folyamatok vezetői támogatásának segítése. A köznevelési intézmények fő feladata minden esetben a szélesen értelmezett tanulás, így a vezetés szempontjából is a középpontban a tanulási eredményesség javulása és az azt elősegítő folyamatok állnak. A fókusz továbbra is a vezetői munkán, a vezetővel szemben támasztott elvárásokon van, itt kiemelten a 1. kompetenciaterületen (A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása). Cél a vezetésfejlesztés, itt kiemelten a tanulási folyamatok javítására irányuló megoldások keresésével. Fontos és újszerű megközelítés a tanulási eredményalapú megközelítés. A klub működésében kiemelten fontos, hogy a résztvevők folyamatosan tanuljanak egymástól, a közös problémákra közös megoldásokat keressenek.
Alkalmazott módszerek
Asszociáció Prezentáció Táblázat kitöltése Reflexió, önreflexió Erőtér analízis Tapasztalatcsere Visszajelző lapok
Alkalmazott munkaformák
Egyéni munka Páros munka Kis csoportos munka Plenáris
A foglalkozás menete
Nyitás, ráhangolás - Visszatekintés az előző klubfoglalkozásra - Visszajelzések megosztása - Asszociáció (hívószó: tanulás) - Kis csoportos megbeszélés Előadás Elméleti háttér a tanulásról, a tanulás vezetői irányításáról Tanulási eredmények Táblázat kitöltése Tantervi részletek alapján a tanulási eredményeket leíró igék meghatározása deskriptorok szerint Reflexiók, önreflexió Erőtér analízis Cél: A tanulási folyamatok vezetői támogatása – tanulási eredményesség

<p>megközelítéssel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segítő/akadályozó, hátráltató tényezők összegyűjtése - Hogyan lehet a segítő tényezőkre támaszkodni? - Hogyan lehet a hátráltató tényezőket csökkenteni? <p>Tapasztalatcsere A mérési eredmények elemzése, felhasználása a gyakorlatban</p> <p>Zárás Témaválasztás a következő klubra Visszajelző lapok kitöltése</p>
<p>Átadott szakmai anyagok</p>
<p>Tantervrészletek Fenntarthatósági témahét minta Igék a tanulási eredmények megfogalmazásához Ppt Declan: Tanulási eredmények</p>

4. A tantestület/ nevelőtestület mint csoport fejlesztési lehetőségei – belső tudásmegosztás, intézményen belüli együttműködések

<p>A klubfoglalkozás célja</p> <p>Általános cél a vezetői 4. kompetenciaterülettel kapcsolatos elvárások teljesítésének támogatása.</p> <p>Az országos önértékelési rendszer vezetőre vonatkozó 4. kompetenciaterületén (Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása) belül kiemelt elvárások:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Az együttműködés ösztönzése és szervezése; - A belső tudásmegosztás vezetői támogatása. <p>A klub működésében kiemelten fontos, hogy a résztvevők folyamatosan tanuljanak egymástól, a közös problémákra közös megoldásokat keressenek.</p>
<p>Alkalmazott módszerek</p> <p>Prezentáció Kérdőív Előzetes felkészülés – előzetesen kiküldött szakmai anyag Titkosírás Önellenőrzés Kérdőív az együttműködésről és a tudásmegosztásról való közös gondolkodáshoz Közös „nem”-ek és változtatásuk Tapasztalatcsere</p>
<p>Alkalmazott munkaformák</p>
<p>A foglalkozás menete</p> <p>Nyitás, ráhangolás</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visszatekintés az előző klubfoglalkozásra - Visszajelzések megosztása <p>Előadás Elméleti háttér a csoportról, a hatékony csoportról, csoportdinamikáról Tudásmegosztás</p> <p>Titkosírás megfejtése – verseny</p> <p>Belbin teszt kitöltése A felhasználási lehetőségek a vezetői munkában</p> <p>Kérdőív az együttműködésről és a tudásmegosztásról való közös gondolkodáshoz Kitöltés egyénileg A három legfontosabb „nem” kiválasztása Ötletek a helyzet javítására Tapasztalatcsere</p> <p>A hatékonyan működő csoport ismérvei Csoportokban a hatékonyan működő csoport ismérveinek „kirakása” hozott</p>

anyagból Önellenőrzés Zárás	Témaválasztás a következő klubra Visszajelző lapok kitöltése
Átadott szakmai anyagok	
Prezentáció Belbin: csapattag típus kérdőív Hitt: A hatékonyan működő csoport ismérvei A tudásátadás problémái	

5. A változások - változtatások vezetői kezelése

A klubfoglalkozás célja	
Általános cél a vezetői 2. kompetenciaterülettel kapcsolatos elvárások teljesítésének támogatása (A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása). Ezen belül kiemelt elvárások:	
<ul style="list-style-type: none"> - A változásokra való konstruktív vezetői reagálás; - A változtatások folyamatának hatékony tervezése; - Kezdeményezések, fejlesztések irányítása. 	
A klub működésében kiemelten fontos, hogy a résztvevők folyamatosan tanuljanak egymástól, a közös problémákra közös megoldásokat keressenek.	
Alkalmazott módszerek	
Prezentáció Elkötelezettségi térkép Példakeresés Disputa Tervezés Tapasztalatcsere	
Alkalmazott munkaformák	
Egyéni munka Páros munka Kis csoportos munka Plenáris	
A foglalkozás menete	
<p>Nyitás, ráhangolás</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visszatekintés az előző klubfoglalkozásra - Három kérdés a változásról <p>Előadás</p> <p>A változtatás menedzselése</p> <p>A hatékony, változó vezető</p> <p>Az elkötelezettségi térkép</p> <p>Egyéni kitöltés</p> <p>Alkalmazási lehetőségek</p> <p>Intézményi változás – a tudásmegosztás bevezetése</p> <p>Disputa</p> <p>A bevezetés melletti és elleni érvek</p> <p>A változás nyolclépcsős modellje</p> <p>A tudásmegosztás fejlesztésének megtervezése</p> <p>Zárás</p> <p>Témaválasztás a következő klubra</p> <p>Visszajelző lapok kitöltése</p>	
Átadott szakmai anyagok	
A műhely során használt prezentáció Elkötelezettségi térkép	

Tervezett további programok

- A „jó” intézményvezető képének közvetítése a tanfelügyeleti rendszerben, a vezetői önértékelés, önfejlesztés gyakorlata
- A pedagógussal való egyéni bánásmód és a hatékony vezetési stílus: erősségek a fókuszban, fejlesztő értékelés, motiváció, kreativitás fejlesztése
- Időgazdálkodás, munkamegosztás, delegálás
- Döntés-előkészítés, döntéshozatal, a döntések megvalósítása
- Szervezeti és vezetői belső és külső kommunikáció – hatékony értekezlet vezetése, szülőkkel való kapcsolat
- Tanuló szakmai közösség kialakításának, működtetésének vezetői támogatása

2. Melléklet

A megtartott vezetői klubok adatai

1. klub témája: Vezetői önértékelés

Tankerületi Központ	Tankerületi igazgató	Klubvezetők/aki intézi	Házigazda vezető	Klub időpontja	Klub helyszíne
Cegléd	Fodor Gábor	Barlai Róbertné Tóth Géza	Tóth Géza	március 17. 14.00	Ceglédi Tankerületi Központ 2700 Cegléd, Malom tér 3.
Kazincbarcika	Székelyné Varga Mária	Dr. Csontos Jánosné Dobránszky Sándor	Fürjes-Gáborné Csépanyi Ágnes	március 20. 14.00	Pollack Mihály Általános Iskola 3700 Kazincbarcika, Pollack Mihály út 29.
Közép-Budai Tankerület	Hajnissné Anda Éva	Barlai Róbertné Sisa Péterné Málnási-Szász Myrtil Magócs Éva	Magócs Éva	március 25. 15.00	II. Rákóczi Ferenc Gimnázium 1024 Budapest, Keleti Károly utca 37.
Sárospatak	Donkó József	Dobránszky Sándor Kristóf Lajosné	Bálint Béla igazgató	március 21. 14.00	Farkas Ferenc Alapfokú Művészeti Iskola Sárospatak, Szent Erzsébet u. 12.
Szolnok	Szutorisz-Szügyi Csongor	Dr. Csontos Jánosné Magócs Éva	Hegyiné Mladoniczki Éva igazgató	március 29. 15 óra	Szolnok Campus 5000 Szolnok Tiszaligeti sétány 14
Vác	Verebélyi Ákos	Barlai Róbertné Sisa Péterné	Magyar József igazgató	március 29. 14.00	Váci Árpád Fejedelem Általános Iskola 2600 Vác Árpád köz 1
Észak-Budapest 3.klub	Tamás Ilona	Barlai Róbertné Kovács Anikó	Lévai András igazgató Varga Mónika igazgatóhelyettes	február 23. 15.00	Újpesti Szűcs Sándor Általános Iskola 1044 Budapest, Ugró Gyula sor 1-3.
Székesfehérvár	Török Szabolcs	Sisa Péterné Málnási-Szász Myrtil Magócs Éva	Nagy Kálmán igazgató	április 4. 14.00	József Attila Kollégium 8000 Székesfehérvár Széchenyi út 13

2. klub témája: Intézményi önértékelés

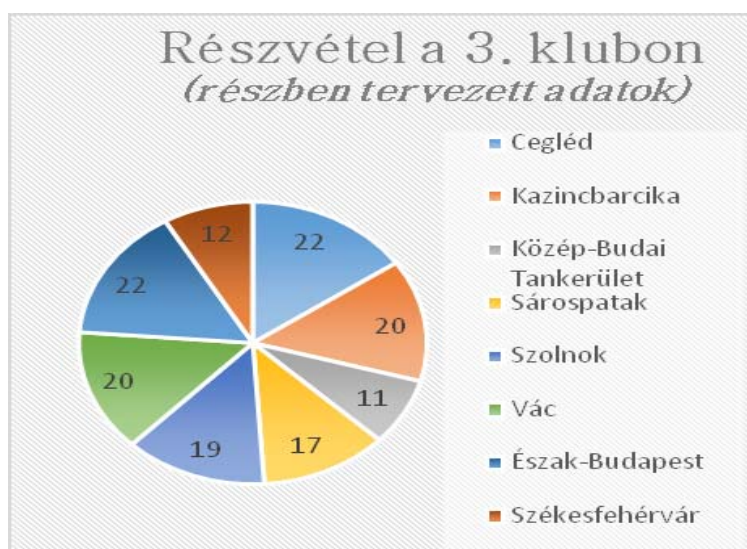
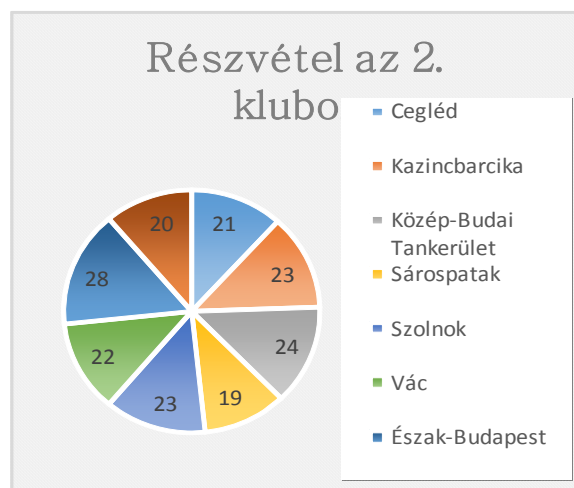
Tankerületi Központ	Tankerületi igazgató	Klubvezetők/aki intézi	Házigazda vezető	Klub időpontja	Klub helyszíne
Cegléd	Fodor Gábor	Barcsák Marianna Tóth Géza	Tóth Géza	május 12. 13.00 óra	Ceglédi Tankerületi Központ 2700 Cegléd, Malom tér 3.
Kazincbarcika	Székelyné Varga Mária	Dr. Csontos Jánosné Dobránszky Sándor	Kovács Ottó	április 27.14 óra	Ózd Bolyky T. Általános Iskola
Közép-Budai Tankerület	Hajnissné Anda Éva	Barlai Róbertné Málnási-Szász Myrtil Magócs Éva	Magócs Éva	április 25. 15 óra	II. Rákóczi Ferenc Gimnázium 1024 Budapest, Keleti Károly utca 37.
Sárospatak	Donkó József	Dobránszky Sándor Kristóf Lajosné	Bálint Béla igazgató	április 26.	Farkas Ferenc Alapfokú Művészeti Iskola Sárospatak, Szent Erzsébet u. 12.
Szolnok	Szutorisz-Szügyi Csongor	Dr. Csontos Jánosné Magócs Éva	Hegyiné Mladoniczki Éva igazgató	április 12. 13 óra	Szolnok Campus 5000 Solnok Tiszaligeti sétány 14
Vác	Verebélyi Ákos	Barlai Róbertné Sisa Péterné	Takátsné Czap Éva igazgató	május 10. 15.00	Leányfalui Mórlicz Zsigmond Általános Iskola 2016 Leányfalu, Szent Imre herceg útja 9-13.
Észak-Budapest 4. klub	Tamás Ilona	Barlai Róbertné Kovács Anikó Csoportépítés tudásmegosztás	Szűcs József igazgató	március 30 15 óra	Óbudai Gimnázium 1033 Budapest, Szentlélek tér 10.
Székesfehérvár	Török Szabolcs	Málnási-Szász Myrtil Magócs Éva	Nagy Kálmán igazgató	április 26. 15 óra	József Attila Kollégium 8000 Székesfehérvár Széchenyi út 13

3. klub Választott téma

Tankerületi Központ	Tankerületi igazgató	Klubvezetők/aki intézi	Házigazda vezető	Klub időpontja	Klub helyszíne
Cegléd	Fodor Gábor	Barlai Róbertné Tóth Géza	Tóth Géza	június 12. Csoportépítés, tudás- megosztás	Ceglédi Tankerületi Központ 2700 Cegléd, Malom tér 3.
Kazincbarcika	Székelyné Varga Mária	Dr. Csontos Jánosné Dobránszky Sándor	Kovács Ottó	május 23. Változás-változtatás	Szendrő
Közép-Budai Tankerület	Hajnissné Anda Éva	Barlai Róbertné Málnási-Szász Myrtil Magócs Éva	Magócs Éva	május 30. Csoportépítés, tudás- megosztás	II. Rákóczi Ferenc Gimnázium 1024 Budapest, Keleti Károly utca 37.
Sárospatak	Donkó József	Dobránszky Sándor Kristóf Lajosné	Bálint Béla igazgató	május 17. Tanulási eredményala- pú megközelítés	Farkas Ferenc Alapfokú Mű- vészeti Iskola Sárospatak, Szent Erzsébet u. 12.
Szolnok	Szutorisz-Szügyi Csongor	Dr. Csontos Jánosné Magócs Éva	Hegyiné Mladoniczki Éva igazgató	május 3. Változás - változtatás	Szolnok Campus 5000 Szolnok Tiszaligeti sé- tány 14
Vác	Verebélyi Ákos	Barlai Róbertné Sisa Péterné	Kovács Kristóf Áron igazgató	június 7. Csoportépítés, tudás- megosztás	Szentistvántelepi Általános Iskola , Budakalász, Martino- vics út 9.
Székesfehérvár	Török Szabolcs	Málnási-Szász Myrtil Magócs Éva	Nagy Kálmán igazgató	3. klub május 17. Csoport, tudásmegosz- tás	József Attila Kollégium 8000 Székesfehérvár Széche- nyi út 13

3. Melléklet Részvételi adatok

Tankerületi Központ	1. klub	2. klub	3. klub	Összesen	Átlag
Cegléd	17 fő	21 fő	22 fő*	60 fő	20 fő
Kazincbarcika	20 fő	23 fő	20 fő*	63 fő	21 fő
Közép-Budai Tankerület	25 fő	24 fő	11 fő*	60 fő	20 fő
Sárospatak	21 fő	19 fő	17 fő	57 fő	19 fő
Szolnok	27 fő	23 fő	19 fő	69 fő	23 fő
Vác	27 fő	22 fő	20 fő*	69 fő	23 fő
Észak-Budapest	27 fő	28 fő	22 fő	77 fő	26 fő
Székesfehérvár	21 fő	20 fő	12 fő	53 fő	18 fő
Összesen	185 fő	180 fő	143 fő	508 fő	
Átlag	23 fő	23 fő	18 fő		21 fő



* Tervezett létszámadatok