

OM: 037563

Gelsei Weöres Sándor Általános Iskola



Intézményvezetői Program

G e l s e , 2 0 2 1 . m á r c i u s 1 0 .

Készítette: -----

**Gigler László
pályázó**

T a r t a l o m j e g y z é k

1.	Bevezető gondolatok	3
2.	Azok a régi szép idők	3
2. 1	<i>A fordulat éve: 2011</i>	5
2. 1. 1	<i>A „Phoenix Közoktatási Program”</i>	6
2. 1. 2	<i>A „ma realitása program”</i>	6
2. 1. 3	<i>A döntés</i>	7
3.	Az első ciklus 2011 - 2016	7
4.	A második ciklus 2016 - 2021	9
5.	A harmadik ciklus küszöbén	12
5. 1	<i>Helyzetkép a betűk nyelvén</i>	13
5. 2	<i>Helyzetkép a számok tükrében</i>	14
5. 3	<i>A kontinuitás programja</i>	21
5. 3. 1	<i>Intézményi jövőkép a köznevelési rendszer előtt álló feladatok tükrében</i>	22
5. 3. 2	<i>Célok a köznevelési rendszer előtt álló feladatok kapcsolatában</i>	23
5. 3. 3	<i>Stratégiai célok operatív célokra bontása</i>	24
5. 3. 4	<i>Hagyományörzés és innovatív gondolkodás</i>	26
5. 3. 5	<i>Pedagógusokkal való együttműködés</i>	27
5. 3. 6	<i>Vezetői erősségek, fejlődési lehetőségek</i>	28
5. 3. 7	<i>Tanulás eredményességének biztosítása</i>	30
5. 3. 8	<i>Tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása</i>	33
5. 3. 9	<i>Fejlesztő célú értékelés és reflektivitás</i>	35
5. 3. 10	<i>Kiemelt figyelmet érdemlő tanulók nevelése és oktatása</i>	36
6.	Záró gondolatok	37

1. Bevezető gondolatok

Számomra a történelem - iskoláztatás - vezetés szimbiózisa már akkor sem volt megkérdőjelezhető, mikor annak befogadására csak ösztönös ráérzés szintjén voltam képes. Aztán a kezembe akadt a Bölcsész Konzorcium által 2006-ban a Nemzeti Fejlesztési Terv keretei között kiadott „Történelem, társadalom, nevelés” című szerkesztett kötet. Azóta következetesen keresem a köztük lévő összefüggéseket, sőt hivatásom gyakorlása során több - kevesebb sikerrel, de tudatosan építkezem egymásba való beágyazottságuk erejére.

Fentiek fényében talán már nem is tűnik olyan rendhagyónak az a gondolatmenet, melyet vezetői programom kidolgozása során követek. Tudniillik az a tagolás, hogy annak első részében vázlatosan áttekintem a település és iskolája fejlődéstörténetét, majd mérhető paraméterek mentén kicsit részletesebben kitérek a mögöttem hagyott két vezetői ciklus mérőszámaira, hogy aztán figyelemmel a Nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 69. §-ába foglaltakra, az Országos tanfelügyelet általános iskolák számára irányadó kézikönyv vezető munkájának ellenőrzéséhez és értékeléséhez kapcsolódó vezetői pályázat / vezetői program által megfogalmazottakra, a Nagykanizsai Tankerületi Központ 2017 - 2022 közötti időszakra szóló Fejlesztési Terve által feltártakra, továbbá a 2021 - 2030 közötti időszakra az Európai Unió számára készített köznevelési stratégiában rögzítettekre kifejtsem jövőbeni elképzeléseimet.

2. Azok a régi szép idők

Gelse, ez az Árpád-kor óta lakott település Nagykanizsától északra a Principális-csatorna völgyének mértani középpontjában húzódik meg. Lakói a középkorban elsősorban rozstermesztéssel, szőlőműveléssel és állattenyésztéssel foglalkoztak. Lélekszáma a XX. század elejére elérte az 1700 főt, a községben felfutó ipari termeléshez hozzájárulandó megépült a vasútállomás. A közel harminc iparoson és a mintegy félezer gazdaságon túl működött itt gőzmalom, szódavízgyártó üzem és négyféle kereskedelem is. A rendszerváltást követő évtized gyökeres változást hozott a település fejlődését illetően. Az itt élő mintegy 1200 lakos a 2003-ban megkezdett rekonstrukciós fejlesztéseknek köszönhetően 2007 karácsonyán tanúja lehetett a tanuszoda és termálfürdő avatójának, 2008-ban a polgármesteri hivatal mellett több megújult középület átadásának, 2009-ben az ország legvirágosabb falujaként az Európai Virágos Városok és Falvak versenyében elért ezüstös helyezésnek. Ekkoron, mint kistérségi központ tíz településre kiterjedően látott el közigazgatási, egészségügyi és oktatási feladatokat. A fejlődés annak ellenére töretlennek látszott, hogy a település méretéhez képest a hitelek nagyságrendje túlzóvá nőtt, a kiépült infrastruktúra működtetése egyre nagyobb terhet rótt a

saját bevétellel alig rendelkező települési önkormányzatra, a kistérségi együttműködések irracionalitása egyre több területre hatott és a természetes fogyás a gazdasági és társadalmi folyamatok következtében tendenciózussá vált.

Az iskoláztatás története 1925-ig vezethető vissza, mikor is négy tanító bábáskodása mellett megnyitotta kapuit a négytantermes elemi népiskola. Az 1989-ben átadott iskolaépület 1993-ban egy impozáns tornacsarnokkal bővült, 2005-ben akadálymentesítésre került, 2011-re a nemzeti iskolafejlesztési program kedvezményezettjeként úgy a természeti, mint az épített környezet, továbbá az infrastruktúra és az immateriális javak tekintetében megfelelt a XXI. századi közoktatási intézmények iránt támasztott követelményeknek.

Iskolánknak, mely 1997. március 21. napjától kezdődően büszkén viseli a Weöres Sándor nevet, 1999-ben a Zala Megyei Önkormányzat Közgyűlése a térség alapfokú oktatásában végzett tevékenységéért, versenyeredményeiért, az oktató - nevelő munka feltételeinek példaértékű fejlesztéséért pedagógiai nívódíjat, majd 2004-ben a tömeg- és versenysportban elért megyei és országos eredményekért Zala megye ifjúsági sportjáért nívódíjat adományozott. Az ÖKO - iskola címet első ízben 2008-ban nyerte el az intézmény, majd többszöri megújítást követően 2012-ben vált az örökös jelzővel illetett státusz viselőjévé.

A szakmai fejlődés irányát és tartalmát három HEFOP és egy TÁMOP pályázat jelölte ki, nevezetesen:

HEFOP 3. 1. 3 „Felkészítés a kompetencia-alapú oktatásra” című projekt befogadó intézményi környezetbe ágyazottan, a teljes intézményi pedagógiai programot átfogó szemléletmódot, korszerű pedagógiai kultúrát honosított meg.

HEFOP 2. 1. 5 B „Halmozottan hátrányos helyzetű tanulók integrált nevelése” című projekt, mely „Kéz a kézben” alcím alatt került bevezetésre és a konzorciumi partnerrel karöltve megvalósításra.

HEFOP 2. 1. 9 „A halmozottan hátrányos helyzetű tanulók integrált nevelésből történő lemorzsolódásának csökkentése a nyári fejlesztő- és szabadidős tevékenységek megvalósításával” című projekt a tanítási évet kiteljesítően járult hozzá az iskola fejlesztő hatásainak hatékonyság - fokozásához, sokszínűbbé tételéhez.

TÁMOP 3. 1. 4 „Kompetencia alapú oktatás, egyenlő hozzáférés - Innovatív intézményekben” címet viselő projekt az újszerű tanulásszervezési eljárásokra, így a tantárgytömbösített oktatásra, az egy hónapot meghaladó projektekre, a témahetekre és az erdei iskola meghonosítására koncentrált.

Nevezett projektek mindegyike megvalósult, azok egyes elemei a fenntartási időszakot követően, ha nem is változatlan formában, de tovább működnek és a mai napig meghatározó szerepet töltenek be iskolánk mindennapi gyakorlatában.

2.1 *A fordulat éve: 2011*

Az álom egy pillanat alatt romba dőlt, amikor a 2010. október 3-án megtartott magyarországi önkormányzati választások eredményeként Gelsén húsz év regnálás után nem került megválasztásra a település polgármestere. Ugyanis a képviselő - testület, élén az új polgármesterrel, miután szembesült a majd másfél milliárd forintot kitevő hiteltartozással és a kiegyenlítetlen számlák garmadájával azonnal az illetékes megyei közigazgatási hivatal (*ma kormányhivatal*) törvényességi osztályához fordult, majd az Ő megállapításaikra alapozva 2011. január 5. napján adósságrendezési eljárást kért maga ellen. A pénzügyi gondnok egészen 2015. június 6. napjáig, az adósságrendezési eljárás kezdetéig maradt hivatalában. A két leginkább érintett felhalmozó közül a termálfürdő és tanuszoda vonatkozásában 2011. február 15. napjával megindult a felszámolási eljárás, mely a 2012. november 21. napi bezárásához vezetett.

Az általános iskolát több területet felölelően érintette a kialakult helyzet. Egyfelől a beruházás körül kialakult anomáliáknak köszönhetően csúszott az új szárny használatba vételi engedélyének kiadása, melyre hosszas huzavonát követően végül 2011. december idusán került sor. Másfelől, mivel Zalakaros Kistérség Többcélú Társulása annak ellenére sem vállalta fel egy közös igazgatású közoktatási intézmény létrehozását, hogy az erről szóló megállapodás tervezetét elfogadta, a gelsei iskola továbbra is hat település alkotta mikrotérségi szintű intézményfenntartói társulás fenntartásában maradt, mely fenntartói háttér a központi normatív támogatások sajátosságainak köszönhetően gazdaságtalan működtetést eredményezett. Az iskolavezetés megbízási ideje lejárt, s az a kialakult körülményekre való tekintettel nem kívánta felvállalni a folytatást.

Ebben a helyzetben került kiírásra a gelsei Weöres Sándor Általános Iskola igazgatói beosztásának betöltésére irányuló pályázat, melyre három külső pályamunka érkezett. Közülük egy vezetői program súlytalannak bizonyult, míg a fennmaradó, hasonló kvalitásokkal rendelkező kettő markánsan eltérő nézeteket vallva, egymástól gyökeresen megkülönböztethető irányvonalat felvázolva képzelte el az intézmény arculatát, rajzolta meg jövőképét.

2. 1. 1 A „Phoenix Közoktatási Program”

A program mögött álló alapítvány egészen a Kincsesház Alapítvány tevékenységéig vezethető vissza úgy szervezeti - szakmai modelljét, mint a képviselőjét ellátó személyek tekintetében. Első embere az egykori Kincsesház Alapítvány oktatási hálózatának vezetője, közoktatási koordinátora a Gelse Termárvölgy Beruházó és Üzemeltető Zrt. elnök vezérigazgatója, igazgatójelöltje a Suli Harmónia 2007 Gyermekeket Segítő Alapítvány egyik telephelyi iskolájának igazgatója volt. A Zrt. jövőképe, rövidebb céljai és hosszútávú fejlesztési elképzelései a település minden területét érintően gyökeres változásokat vázoltak fel, beleértve a nevelés - oktatás, továbbá a hozzá szervesen kapcsolódó étkeztetés és iskolabusz szolgáltatás fennálló rendszerét is. A program nem kevesebbet ígért, mint hogy a település iskoláját alapítványi fenntartásban a bölcsődei gondozás - neveléstől a felsőfokú oktatásig és azon túl terjedő, határokon átívelő közoktatási és továbbképzési központ gesztorintézményévé teszi. Maga az alapprogram és a szervesen belé ágyazott intézményvezetésre irányuló vezetői program konkrétumok helyett feltételes módon megfogalmazott elveket és irányokat villantott meg.

2. 1. 2 A „ma realitása program”

„Meggyőződésem, hogy a közoktatás mindenkoron állami feladat. Hiszem, hogy annak tartalmi elemei, működési keretei és finanszírozottsága a nemzettől a helyi közösségekig azok stratégiai elképzeléseivel, vallott értékrendjével adekvát kell, hogy legyen. A Magyar Köztársaság Alkotmányából kiindulva a törvényhozó a kötelező intézményes nevelést és oktatást nem azért szervezte az önkormányzatok feladat - ellátási kötelezettségébe, hogy azok azt szabad akaratukból, vagy kényszerhelyzetükre hivatkozással továbbadják olyan fenntartóknak, akiknek a szerepe megítélésem szerint nem ezen a szinten helyeződik el. Az első alaptétel tehát a gelsei intézmény vonatkozásában, hogy az állami / mikrotársulási / települési önkormányzati fenntartásban maradjon, arra a szolgáltatást igénybe vevői, vagy egyéb módon közvetlenül érintett körnek rálátása, sőt közvetlen befolyása legyen. Ebből következően elsődlegesen a nemzeti minimumnak titulált tartalmakat közvetítse, a társadalomkoheráló értékeket származtassa át és a permanens fejlődés szolgálatába állítandó kompetenciákat teljesítse ki. Így járulva hozzá az egyetemes, az össznemzeti és a helyi gyarapodáshoz egyaránt. Mindezt Gelse többcélú intézménye minden paraméteréből következően hosszú távon is önálló egységként, sajátos arculatát megteremtve, kínálati palettáját tervszerűen és folyamatosan szélesítve érheti el.” - olvasható az általam egykor benyújtott vezetői program 12 - 13. oldalán.

2. 1. 3 **A döntés**

A nevelőtestület egyhangúlag a „ma realitása program” mellett tette le a voksát, melynek hatására a fenntartót megtestesítő önkormányzatok döntését megelőzően a „Phoenix Közoktatási Program” visszavonásra, míg a nevelőtestület által támogatott ellenvetés nélkül elfogadásra került. Ilyen fokú támogatottság, bármi is volt annak hátterében, sokoldalú elvárást indukált és fokozott felelősségvállalást generált, melynek súlyával, mint a beosztást elnyerő pályázó a döntés pillanatától kezdődően tisztában voltam és a mai napig kötelezettségként élem meg.

3. **Az első ciklus 2011 - 2016**

Az első ciklus jövőképe a legnagyobb magyar 1819. április 9-én naplója 105. oldalára bejegyzett gondolataiból, mely szerint „...*az ifjúság nevelése egy olyan országban, mely létéhez és szabadságához ragaszkodik, tekintettel minden honpolgárnak hazája iránti kötelességére, tökéletes kell hogy legyen.*” kiindulva hármass alappillérre építkezett.

Stratégiai célként pedagógiai vonatkozásban annak elősegítése került kiemelésre, hogy minden, a mikrotérség határain belül lakó, vagy azon túlról bejáró kisgyermek személyre szabottan, optimális szinten, a fennálló feltételek mellett, vagy annál kiterjedtebb keretek és jobb körülmények között vehesse igénybe az alap-, valamint a hozzá kapcsolódó sajátos szolgáltatások teljes tárházát. Szervezeti téren az intézmény többcélúvá tételéből következő kötelezvények hatásainak tompítására való törekvésre fókuszált, míg gazdálkodás tekintetében a takarékos, hatékony, ám a „gyermekmegőrzés” szintjére süllyedés elkerülését garantáló, kompromisszumokon nyugvó működés biztosítását tekintette prioritásnak. Az öt évet felölelő ciklusra vonatkoztatva tehát a SWOT-elemzés tükrözte állapot és a céltételezésből következő kívánalmak közös nevezőre hozása volt a feladat. A hogyan kérdésre a fennálló működési sajátosságokba szervesen ágyazódó, egyben a magasabb vezetővel kapcsolatos domináns tevékenységi területekre fókuszáltan megjelenített, területenként meghatározott kiindulási pontokhoz kapcsolt adekvát fejlesztési irányok adtak kézzelfogható és egyben megvalósítható választ. Az első vezetői ciklus sarokkövei, a teljesség igénye nélkül az alábbiak voltak:

- a) Az intézmény szervezeti felépítése egyszer, míg fenntartói háttere a ciklus folyamán kétszer is megváltozott, miközben kötelező felvételi körzete tanévente módosult.
- b) Az intézmény vonzáskörzetében két alapítványi iskolai telephely is megszüntetésre került, melynek, valamint a szülők iskolaválasztási gyakorlatának következtében létszáma átmenetileg ugrásszerűen megemelkedett.

- c) Az iskolabusz szolgáltatás változatlan fenntartása érdekében az iskola erőteljes lobbytevékenységet fejtett ki, ám a soha nem látott tanulói létszámcsökkenésben megmutatkozó egyszeri törést nem sikerült kivédenie.
- d) A konyha és ezzel együtt az étkeztetés konfliktusgeneráló állapota eszkalálódott annak ellenére, hogy az iskola által kezdeményezetten a fenntartó és az érintett települési önkormányzat között folyamatos párbeszéd alakult ki.
- e) A tanrendbe állított úszásoktatás az uszoda bezárása és rendezetlen háttére, továbbá a székhelytelepülés önkormányzatának csekély teherbíró képessége miatt megszűnt.
- f) A második számítástechnika terem kialakítása lehetővé tette a tantárgy NAT-kompatibilis oktatásának újragondolását, míg a mindennapos testnevelés felmenő rendszerben történő bevezetése az iskola sajátos arculatának megtartását.
- g) Az iskolaorvosi, foglalkozás - egészségügyi szolgáltatások irányítása, a tanulóbaesetek megelőzése érdekében hozott intézkedések meghozatala, kivizsgálása, nyilvántartása és adatkezelése teljes körűen megtörtént. Az iskolaorvos és a fogorvos személyében bekövetkező változások minőségi elmozdulást eredményeztek.
- h) Az iskolatej és iskolagyümölcs program a szállítók személyében bekövetkező változás és a jogszabályi háttér szigorodása ellenére töretlenül fennmaradt.
- i) Az életpályamodellhez kapcsolódó helyi intézkedések meghozatalra, az adatok teljes körű kezelésre, valamint az eljárás koordinálásra kerültek, a tanfelügyelethez kötődő belső önértékelési, intézmény - vezető - pedagógusértékelési rendszer kiépülésének nyomon követése, a pedagógusok továbbképzésének koordinálása folyamatos volt.
- j) A különleges bánásmódot támaztató tanulók számának emelkedéséből, továbbá az iskola szemléletváltozásából következően a sajátos nevelési igények mind magasabb szintű ellátása érdekében taneszközök digitalizálásra, követelményrendszerük és értékelési gyakorlatuk megújításra került.
- k) A bukások számának, illetve arányának pedagógiai eszközökkel történő visszaszorítása, az érintett tanulók feltérképezése, szüleikkel való fokozottabb és hatékonyabb kapcsolattartási formák és keretek biztosítására tett intézkedések számszerűsíthető és szignifikáns elmozdulást tükröző eredményeket hoztak.
- l) A kialakított belső vizsgarendszer keretében a DIFER rövid változatával minden első osztályos tanuló felmérésre került, az előkészítő, vagy kezdő szinten teljesítők pedig a hosszúval is. A két vizsgálati eredmény összececsengése esetén az érintettek további vizsgálatra a szakszolgálathoz utaltattak.

- m) A kompetenciamérés, a nyelvi mérések és a NETFIT eredményeinek kiértékelése, nevelőtestület általi megvitatása, a következtetések önálló dokumentumba rögzítése tanévente megtörtént.
- n) Művészeti nevelés és oktatás terén a Táltos által működtetett kézműves ágazatot felölő képzés felszámolásra került, helyébe a saját erőből történő feladat - ellátás lépett, míg a hangszeres zenetanulás feltételei továbbra is biztosítottak maradtak, melynek hatékonyságáról a tanév végi koncertek alkalmával bárki meggyőződhetett.
- o) A pályaválasztás előkészítése, a középiskolai felvételi eljárással, a HÍD - programmal kapcsolatos adminisztrációs, koordinációs és korrekciós tevékenységek ellátása, a középfokú tanintézmények visszajelzéseinek adatkezelése zökkenőmentesen alakult.
- p) Intézményünk hagyományaihoz híven fókuszált figyelmet fordított a megemlékezések, a rendezvények, az ünnepélyek és az emléknapok méltó megünneplésére. Ebből fakadóan iskolánk minden olyan megemlékezést méltóképpen megtartott, mely működési sajátosságaiból fakadt, miniszteri rendelet által kötelezően előírt, illetve a helyi hagyományokban gyökeredzik. Kiemelt és rendhagyó eseménye volt a ciklusnak a Horváth Dezső Igazgató Úr tiszteletére rendezett találkozó megrendezése, alapítvány létrehozása és díj alapítása.
- q) A ciklushoz köthető az első digitális témahét országos első helyezése, az örökös ÖKO - iskola cím elnyerése, az Erzsébet programba való bekapcsolódás, a Határtalanul pályázatokon való eredményes részvétel és számtalan megyei - országos megmérettetésen elért helyezés.
- r) Unikumként értékelendő az állampolgári nevelés szellemében, az országgyűlési választásokhoz igazítottan a közéleti szerepre való felkészülést megalapozandó, fordított napban kicsúcsosodó diákigazgató - választás. A tanévente ismétlődő projekt élethűen modellezte az „igazit” a jelöltállítástól a kampányon át az eljárásrend alkalmazásáig.

4. A második ciklus 2016 - 2021

Az első vezetői ciklust követően a folytatásra pályáztatás mellőzésével szavazott bizalmat a megbízási jogkör gyakorló Emberi Erőforrások Minisztere. Döntéshozót beszerzett véleményeztetési eljárása során a székhelytelepülés önkormányzata egyöntetűen támogatta, míg a nevelőtestület több mint kétharmada egyetértéséről biztosította. A sors kegyetlen fintora, hogy a megbízatás átadásával egyidőben Gelse települést és annak iskoláját soha nem látott természeti csapás sújtotta.

Megbízatásomat követően áttekintettem, elemeztem és értékeltem az első ciklusban történeteket, körvonalaztam a második ciklus főbb irányvonalait, számba vettem stratégiai kérdéseit és próbáltam az állandóság - megújulás mezsgyéjén adekvát válaszokat találni azokra. Elképzeléseimet a nevelőtestülettel megismertettem és megvitattam.

Vezetési programom részletes és strukturált helyzetelemzésre alapozottan jövőképe megtartása mellett három stratégiai paraméterre fókuszált. Egyfelől azon tényezőre, hogy a Tankerületi Központ fennhatósága alá kerülés vélhetően nem írja felül a gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan kialakult szemléletmódot, ám vélhetően közelebb hozza egymáshoz a döntéshozatalt és a végrehajtást, továbbá lerövidíti az ügyintézési időt, valamint a személyes kapcsolattartás előtérbe kerülése által problémaérzékenyebb környezetet teremt. Másfelől azon vonásra, hogy a nevelő - oktató munka továbbra is holisztikus szemléletmódba ágyazottan szerveződik, azaz tanítványaink fejlesztésének optimalizálása érdekében egyaránt figyeltünk testi, szellemi, lelki és szociális jellemzőikre, valamint specifikumjaikra. Harmadsorban az a sajátosság, hogy a hatékonyság - eredményesség - méltányosság hármasság pillérére való fokozott odafigyelés továbbra is prioritást élvez. Ami a hatékonyságot illeti, úgy a humán, mint a pénzügyi erőforrásokkal igyekeztünk körültekintően bánni. Az eredményesség vonatkozásában azon túl, hogy igazodási pontként tekintettünk a külső - belső mérésekre, fokozott figyelmet szenteltünk az intézmény családias jellegének megtartására, környezeti kultúrájának ápolására. A méltányosság tekintetében a lemorzsolódási veszélyek felszámolása, a kiemelt figyelmet érdemlő tanulókkal való foglalkozás kiterjesztése és a fejlesztő jelleg irányába elmozduló értékelési rendszer továbbvitele helyeződött elképzeléseink homlokterébe.

Fentiekből kiindulva a feladatok mérhető, konkrét meghatározására területekre lebontva 21 pontban került sor. A második vezetői ciklus sarokkövei, a teljesség igénye nélkül az alábbiak voltak:

- a) Az iskola kötelező beiskolázási körzetéhez - kiemelten a székhelytelepülésre - tartozó települések többségében a polgármesterek személyében bekövetkezett változások kezelése, a kialakult kapcsolatrendszerek törésmentes továbbvitele.
- b) A 2020-as NAT-hoz illeszkedő tartalmi szabályzó dokumentumok kidolgozása, felmenő rendszerben való bevezetése.
- c) Egységes, sajátos arculatot és egyedi szemléletmódot megjelenítő informatív honlap naprakész állapotban tartása.
- d) Az Unió adatvédelmi rendeletbe foglaltaknak (GDPR) való teljeskörű megfelelés.
- e) A KRÉTA rendszerbe állítása, az e - ügyintézés és online ügykezelés térhódítása indukálta kihívásoknak való megfelelés.

- f) A ciklus során külső szervek által az épületbiztonságot és üzemeltetést érintően a katasztrófavédelem, valamint a tűzoltóság végzett ellenőrzést, míg hatósági ellenőrzés tűz- és munkavédelem tárgyában történt. Továbbá átfogó ellenőrzésre a KIR intézménytörzsi és személyi nyilvántartásokat, az októberi OSAP jelentést, továbbá a korai jelző- és támogató rendszer adatszolgáltatásait érintően került sor. További külső ellenőrzések a TIOP a TÁMOP és a TIE pályázatok fenntartási időszakához kötötten kerültek elrendelésre.
- g) Tanfelügyelettel, belső önértékeléssel, életpálya - modellel kapcsolatos teendők ellátása, kiemelten a minősítési eljárásokra, továbbá az Intézkedési Tervbe és a Fejlesztési Tervbe foglaltakra.
- h) Nyugállományba vonulások következtében megüresedő pedagógus státusok szakmailag és emberileg egyaránt kifogástalan pedagógus személyiségekkel való betöltése.
- i) A kompetencia - nyelvi - NETFIT mérésekhez köthető, tanulói szintig lebontott elemzések során keletkezett adatok feldolgozása, tanévente feladatterv összeállítása, továbbá a felkészülés elősegítésére célirányos órakeretet biztosítása.
- j) A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók beazonosítása, intézményi szintű korai jelző- és támogató pedagógiai rendszer működtetése.
- k) Az alsó és felső szegmensbe tartozó diákok igényeinek megnövelt órakerettel támogatott, mind teljesebb körű kielégítése a tananyag elmélyítése, feldolgozásának más irányú megközelítése és az értékelés tanuló személyére szabása által.
- l) Több tantárgyat érintő csoportbontás felmenő rendszerben történő bevezetése az idegen nyelvek közötti választhatóság megtartásával.
- m) Az intézményben hagyományosan és egy hetet meghaladóan alsó tagozaton az erdő és a víz projekt felváltva történő megvalósítása.
- n) Az EMMI által támogatott tematikus témahetekben való részvétel. A Világ Legnagyobb Tanórája programsorozathoz való csatlakozás, a Boldog Iskola projekt kiterjesztése és alapidokumentumokba emelése.
- o) A tantermen kívüli digitális munkarend, mint az oktatást érintő legnagyobb innovációs helyzet támasztotta kihívásnak való megfelelés.
- p) A „Határtalanul program”, az „Erzsébet táborok”, a „Táborprojekt” megvalósítása, a zalaszabari Zobori Park nemzetközi pályázatainak programjaiban való közreműködés.
- q) Rendőrséggel való közvetlen együttműködésen alapuló drogprevenciós tevékenység megerősítése, iskolarendőr programba való részvétel kiteljesítése.

- r) Pályaválasztási tevékenységünk keretei között rendszeresen látogattuk az EuroSkills és a Szakma Sztárja versenyeket, képviseltettük magunkat az Iparkamara és a Szakképzési Centrum nagykanizsai rendezvényein, továbbá több, a térségünkben működő cégnek is bemutatkozási lehetőséget biztosítottunk iskolánk falai között. Az egy, kötelezően felhasználandó pályaaorientációs napot hagyományosan a Nagykanizsai Kereskedelmi és Iparkamara tematikus napjaként bonyolítottuk le.

5. A harmadik ciklus küszöbén

Így, a harmadik vezetői ciklus előszobájában várakozva megkerülhetetlen annak átgondolása, hogy a regnáló vezetés kérjen-e újabb öt tanévre szóló felhatalmazást, vagy átadja a stafétabotot. Intézményvezető - helyettes kolléganőmmel, aki megbízatásom előtt az iskola igazgatója volt, az első alternatíva mellett döntöttünk. Egyfelől, mert konkrét és határozott elképzeléseink vannak az iskola hosszú távú jövőjét illetően. Másrészt, mert ebben erősített meg bennünket az EFOP-3.1.2-16-2016-00001 azonosító számú projekt keretei között végzett kutatás helyzetjelentése, mely szerint a referenciacsoportot képező nyugat - magyarországi iskolákhoz viszonyítottan iskolánk pedagógusai kimagaslóan pozitívan értékelték, hogy:

- a) az iskola igazgatója mindig megvitatja az iskola pedagógiai célkitűzéseit a nevelőtestülettel, és rendszerint figyelembe veszi a nevelőtestület véleményét
- b) ebben az iskolában lehetőség van arra, hogy a pedagógusok részt vegyenek az őket érintő döntésekben

Hivatkozott helyzetelemzés azonban nem csak arra világított rá, hogy az iskola vezetése jó úton halad-e, de a pedagógusi - tanulói - közös válaszok közt tallózva az alábbiak mentén a jövőt illetően ki is jelölte a követendő utat:

- a) az államnak minden gyerek számára biztosítania kell, hogy tehetsége és képessége szerint a legjobb iskoláztatást kapja
- b) az iskola tanárai legnagyobb mértékben a pedagógusok neveléssel kapcsolatos közös értékrendjét, valamint a külön segítségre szoruló diákok támogatását látják fejlesztendő területnek
- c) a régió tanulóival összevetve elmondható az intézmény diákjairól, hogy szinte minden szempont mentén jóval pozitívabban nyilatkoztak iskolájukról
- d) a tanulói válaszok alapján régiós összehasonlításban elmondható, hogy szinte minden tanulásszervezési eszközt gyakrabban használnak a vizsgált iskolában
- e) abban viszont, hogy iskolában mindenkit szívesen fogadnak mind a diákok, mind a tanárok legnagyobb része egyetért

Hivatkozott dokumentum:

„EFOP 3.1.2. A pedagógusok módszertani felkészítése a végzettség nélküli iskolaelhagyás megelőzése érdekében Gelsei Weöres Sándor Általános Iskola

(<http://mindenkiiskolaja.elte.hu/>)”

5.1 Helyzetkép a betűk nyelvén

Gelse, ez a Nagykanizsától tizennyolc kilométerre északra fekvő község ma is igényes környezetével, irigylésre méltó infrastruktúrájával, közszolgáltatásainak sokoldalú, szervezett és hatékony ellátásával hívja fel magára a figyelmet. A központjában elterülő mintegy hat és fél hektáros zöldövezet közintézményeinek, köztük a Gelsei Weöres Sándor Általános Iskola szervezeti egységnek ad otthont.

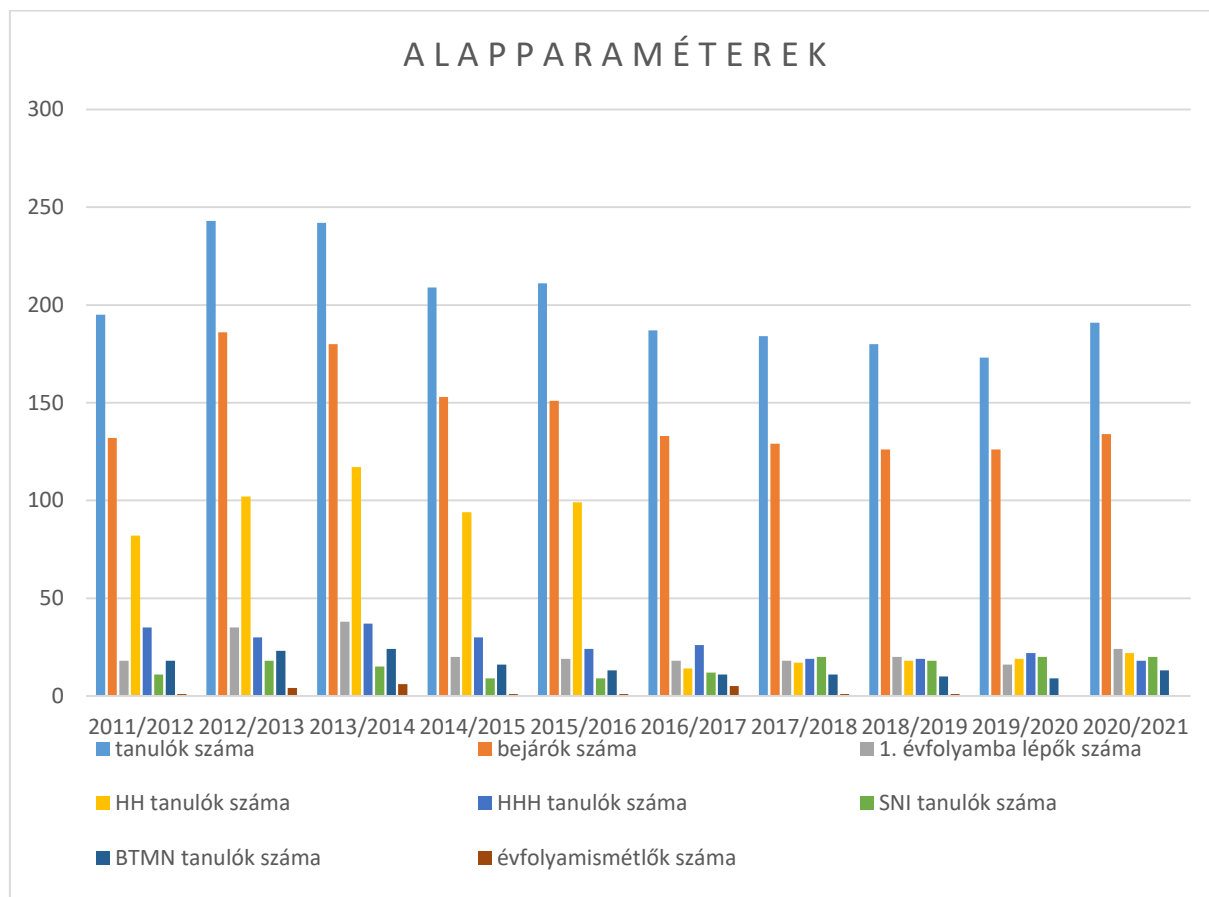
Az intézmény jó megközelíthetősége, nemcsak előnyökkel, de számos hátránnyal is jár. Északról a falu főutjáról való lecsatlakozás, délről egy sportkomplexum, keletről az uszoda, nyugatról a Sebestyén kúria és a templomkert határolja. Megközelítése gyalogosan és iskolabusszal is biztonságos, az autóknak megfelelő méretű parkoló, míg a kerékpároknak tároló áll a rendelkezésére. Ugyanakkor kerítéssel és portaszolgálattal nem rendelkezik, így azt bárki ellenőrizetlenül és szabadon elhagyhatja vagy megközelítheti, melynek következtében úgy az épület, mint kapcsolt egységei gyakran esnek értelmetlen rongálások áldozatául.

Az iskola épületegyüttese hiányosságai ellenére is korszerűnek tekinthető. Minden egysége hőszigetelt, energiatakarékos megoldásokkal ellátott és akadálymentesített. Az épület előtt mozgáskorlátozott parkolók találhatók, melyektől rámpa vezet az épületbe, ahol lift segíti a további közlekedést. Szintenként vizesblokk áll a mozgáskorlátozottak rendelkezésére. Az épület minden pontján Braille - írás, míg egész területén vezetősávok segítik a látássérültek tájékozódását. Négy tanterem a hallássérültek mindennapjait megkönnyítő hurkokkal felszerelt. Bútorzata többségében úgy a tanulásszervezési, mint az ergonómiai követelményeknek eleget tesz, igaz amortizációja folyamatos. Taneszköz - ellátottsága összességében optimális, ám területenként kiegyensúlyozatlan. A kapcsolódó létesítmények közül a műfüves pálya az időjárás függvényében tehermentesíteni képes a sportcsarnokot, a főépület előtti udvar az aulával egyetemben a közösségi rendezvények optimális befogadója, míg a gondosan parkosított terület esztétikailag impozáns megjelenést eredményez.

A humán erőforrást biztosító nevelőtestület fluktuációmentes és sokoldalúan képzett. Jellemzően helyi kötődésű, több szakos, az átlagot messze meghaladó arányban szakvizsgázott, illetve mesterpedagógus fokozatban lévő kollégák alkotják, akiknek elhivatott személye garantálja a minőségi feladat - ellátást. Az iskola a szakmai alapidokumentumában

lefedtetett maximálisan felvehető tanulói létszámhoz viszonyítottan 75%-os kihasználtság mellett működik. A tanulók utaztatása szervezett logisztikai eljárásrendet követel meg, melyet a tizennégy településről bejárók számán túl az óvoda irányába történő átfedés, továbbá az eltérő intézményi programok és utazási idők indokolnak.

5.2 *Helyzetkép a számok tükrében*



Évtizedes távlatban holisztikus látásmóddal tekintve a diagramra azonnal szembe ötlük a tanulói összlétszám és a vele szoros együttjárást mutató bejáró tanulói létszám hektikus változása, mely trendtől - miközben kiegyensúlyozottságot tükröz - minden más paraméter elszakad. Azonban, ha mélyebbre ásunk és minden egyes mutató mögé betekintünk, egyfelől egy közepes községi szint alsó határán működő általános iskola mindennapos kihívásaival, az azokra adott válaszokkal szembesülve tanulságos következtetéseket vonhatunk le.

A 2012 / 2013-as tanév kezdetére ugrásszerűen megemelkedő tanulói létszám háttérében egy alapítványi iskola két telephelyének megszüntetése húzódott meg, mely tanulók csaknem mindegyike iskolánkat választotta. Nem véletlenül. Egyfelől az iskolavezetés - maga

mögött tudva a székhelytelepülés önkormányzatának támogatását - minden szegmenst felölelően kitartóan és eredményesen lobbyzott, másfelől a teljes körű iskolabusz szolgáltatás és a helyben működő tanuszoda vonzó hatása is megtette a maga hatását. Azonban amely kéz felemelt, rövid időn belül az vert porba viszontag. Ugyanis a fenntartóváltást követően a saját üzemeltetésű iskolabusz szolgáltatás megszűnt, továbbá a tanuszoda is felszámolás alá került. Ezt követően még kezelhető, de folyamatos létszámcsökkenés következett be, mely több tényezőre volt visszavezethető. Egyfelől a tanulmányaikat befejezők száma minden esetben meghaladta az iskolába lépőket, másfelől erőteljesen megemelkedett az elköltözők vagy külföldre települők száma, harmadrészt az iskola kötelező felvételi körzete évről évre átszabásra került. Az utolsó évben megtörő trendvonal kisebb mértékben a tankötelezettség megkezdésének jogi szabályozása, nagyobb részben a falusi CSOK kedvező hatásainak következménye.

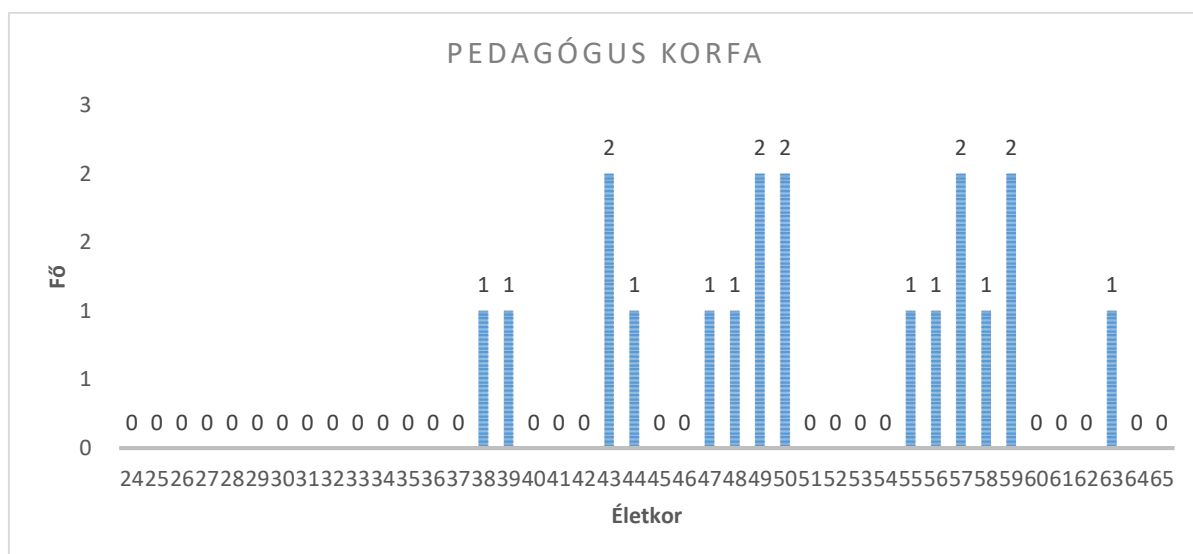
A bejáró tanulók száma követte az összlétszámot, hiszen iskolánkat több mint egy tucat településről látogatják. Ezen belül, stagnáló arány mellett, egyharmad részt kitevő a körzeten kívülről érkezők száma, mely egyenes következménye a kötelező beiskolázási körzet - szülői beiskolázási szokások közt fennálló diszharmóniának.

Az első évfolyamba lépők módusza hét évre visszatekintve 18 fő iskolába lépő nebuló, mely előreláthatóan az elkövetkező négy tanév során is stabilan tartható lesz, ám azt követően a számadatok mai ismeretében ugrásszerű csökkenés vetíthető előre.

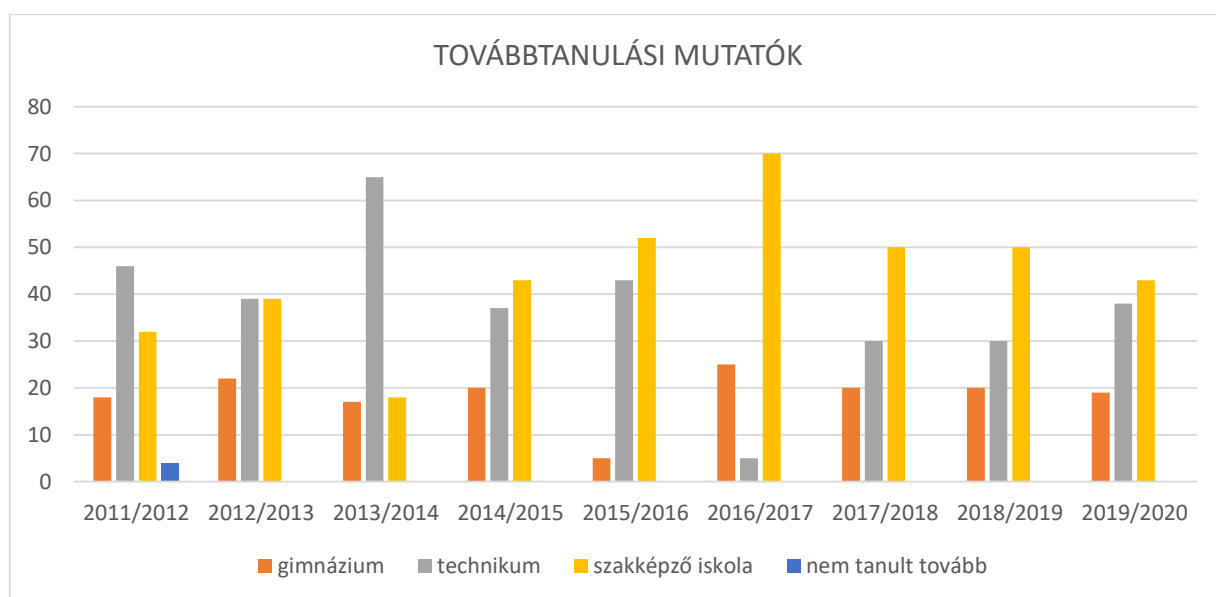
A HH-s tanulók létszámában bekövetkezett szignifikáns mértéket öltő törés háttérében jogszabályváltozás húzódott meg, mely a HHH-s populációba tartozókéra alig gyakorolt hatást .

Az SNI-s tanulók aránya folyamatosan emelkedett, miközben a BTMN-eseké ugyanilyen mértékben csökkent. Ennek háttérében többtényezős törekvések húzódtak meg. Egyfelől a diagnosztizálás anomáliái, másfelől a szülők szokásai alakították az arányokat, míg markánsabban az iskola azon szemlélete érhető tetten, mely szerint felső tagozatra a tanulási nehézségek vagy tartóssá és súlyossá válnak, vagy enyhülnek, esetleg megszűnnek.

Az iskolában három tanévtől eltekintve a korábbi években is csak egy - egy évfolyamismétlő fordult elő, melyet az utolsó két tanévben sikerült nullára redukálni. Ennek háttérében egyfelől szemléletváltás, másfelől az értékelési rendszer folyamatos reformja áll. Az említett három tanév esetében pedig a diákok a szülők kérése alapján kaptak engedélyt az első évfolyam előkészítő jellegű minősítésére, ezzel együtt annak megismétlésére.

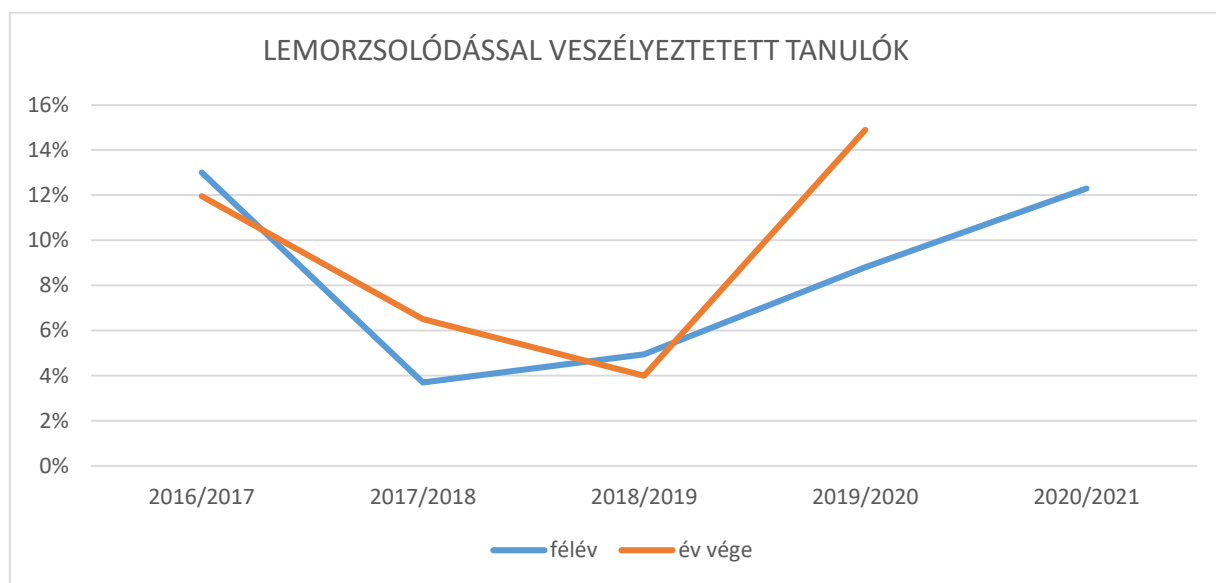


A diagram tükrözte kép első pillanatban két ténnyel szembesít. Egyfelől azzal, hogy a nevelőtestület 17 pedagógus alkotta, teljes munkaidős, határozatlan idejű kinevezéssel bíró magja a tapasztaltabb korosztályt reprezentálja, másfelől, hogy a tíz év távlatában gyakorlatilag fluktuációmentes tanári kar fele a következő tíz évben nyugállományba vonul. Nem olvasható ki az adatokból miközben legalább ennyire meghatározó, hogy a nevelők kétharmada legalább tíz éve itt tanít, sőt egy kivételtől eltekintve valamennyiüknek ez az első munkahelye. Kilencen tanítói képesítésük mellett egy vagy több tanári szakkal is rendelkeznek, mesterpedagógusi fokozatban ketten tevékenykednek szakértőként, hárman pedig egyetemi végzettséget tudhatnak magukénak.

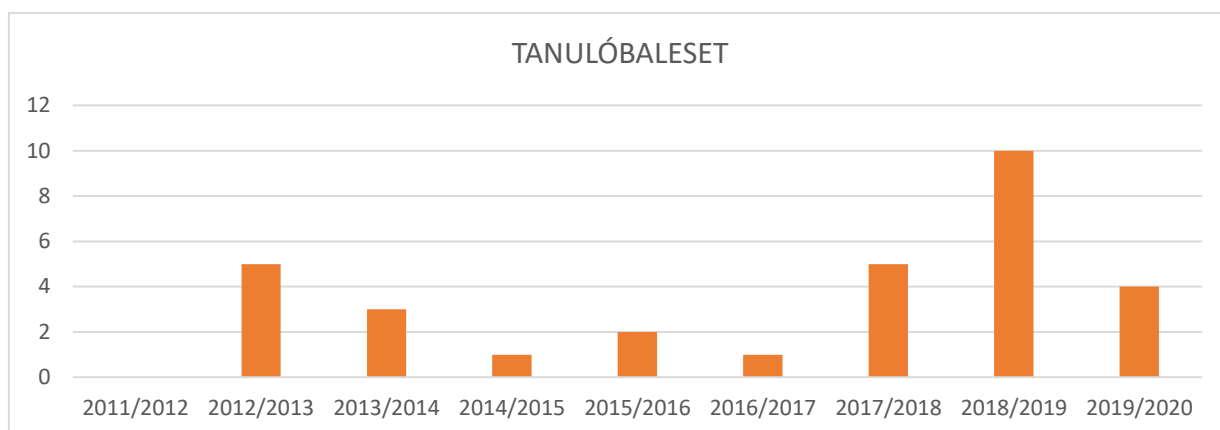


Iskolánk továbbtanulási mutatóiról mindenfajta összevetésben megállapítható, hogy miközben trendszerűen inkoherensek, a társadalmi valósághoz és a munkaerőpiaci igényekhez

közelállók. Egy - egy valamilyen irányban kiugró évfolyamtól eltekintve jellemzően a tanulók 20%-a gimnáziumban, 30%-a technikumban, 50%-a szakképző iskolában folytatta tanulmányait. Ez igaz az SNI-s tanulóakra is, mely esélyegyenlőséget elősegítő tevékenységünk legfőbb visszaigazolása. Mint ahogy az is, hogy a visszajelzések alapján tanulóink csaknem mindegyike eredményesen lépett túl a középfokon, illetve ottani teljesítményük is stabilitást tükrözött.

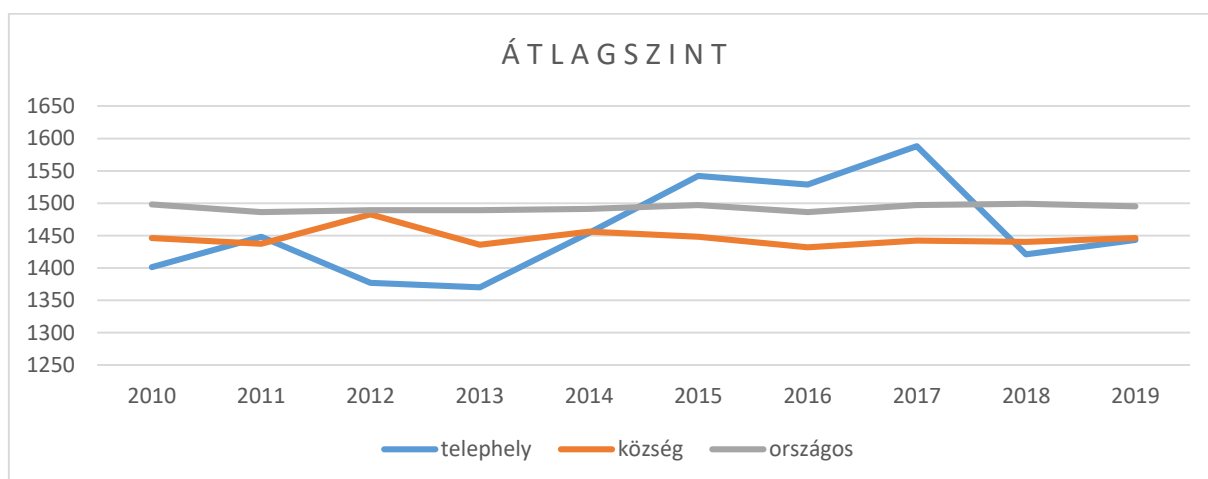


A diagram tanúsága szerint úgy a félévkor, mint az év végén kimutatott leszálló ágba lévő tendencia az utolsó adatrögzítés alkalmával megtört és erőteljes emelkedésnek indult. Még szembeötlőbb, hogy az elvárt 10%-os arány ismételtén átlépésre került. E jelenség kisebb részt magyarázható csak a relatíve alacsony, mintegy 100 tanulót felölelő elemszámmal. Mögötte két fontosabb ok azonosítható. Egyfelől, hogy az utolsó év végi kimutatáskor abból az egy osztályból, mely az évtized leggyengébb kompetenciamérési eredményét produkálta került ki a tanulók, több mint fele. Másfelől, hogy az iskola értékelési gyakorlata átgondolásra érett, kiküszöbölendő, hogy egy - egy pedagógus jellemzően készségi tárgyakat érintő értékelési szisztémája az iskola megítélése szempontjából oly fajsúlyos mutatóra ilyen mértékű befolyást gyakorolhasson. Hiszen a tanulói teljesítmények között egyetlen 1, 1 mértékű romlás sem volt kimutatható, miközben ha a számok mögé tekintünk, a tantermen kívüli oktatás következtében a készségi tárgyakat illetően számot tevő romlás következett be. Maga az arány pedig szöges ellentétben áll a gyakorlatilag lemorzsolódásmentes iskolai létünk állapotával.

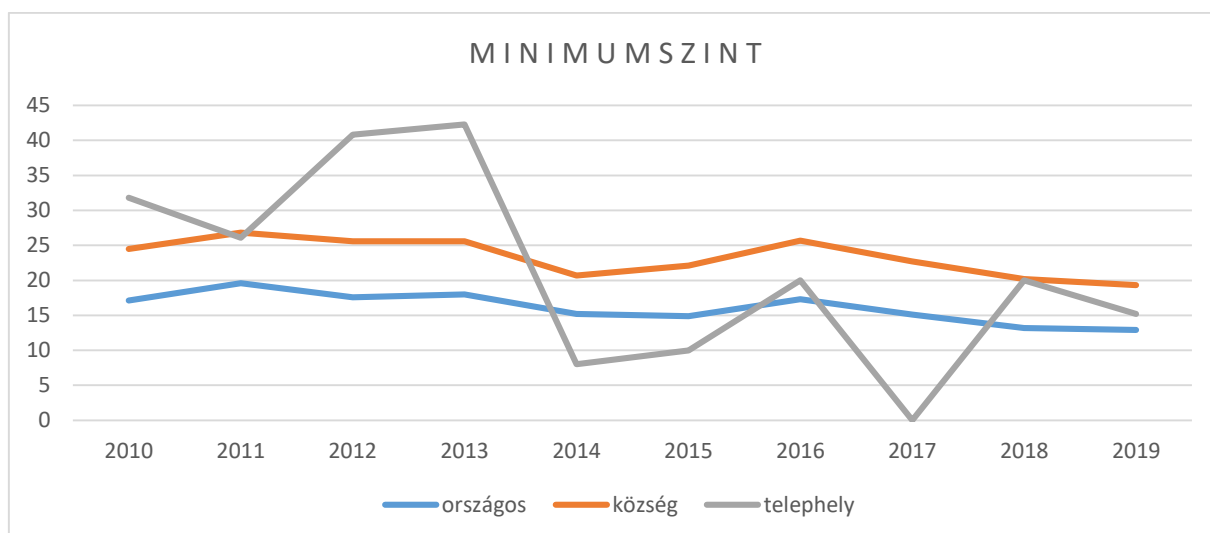


Az intézményi klíma tanulási - tanítási folyamatra gyakorolt hatása tekintetében meghatározó tényező a biztonságos és egészséges környezetben való neveltetés, ezen belül is a tanulóbaesetek számának és súlyosságának alakulása. A diagram által megjelenített első hullámhegy vélhetően az átmenetileg megnövekedett tanulói létszám következménye volt, míg a második a testnevelő személyében bekövetkezett változásból fakadt. A balesetek kétharmada testnevelés órához köthető, melyek közül egy sem bizonyult súlyosnak. A sérülések jellemzően ütközés, vagy labda okozta végtagtörések, zúzódások voltak.

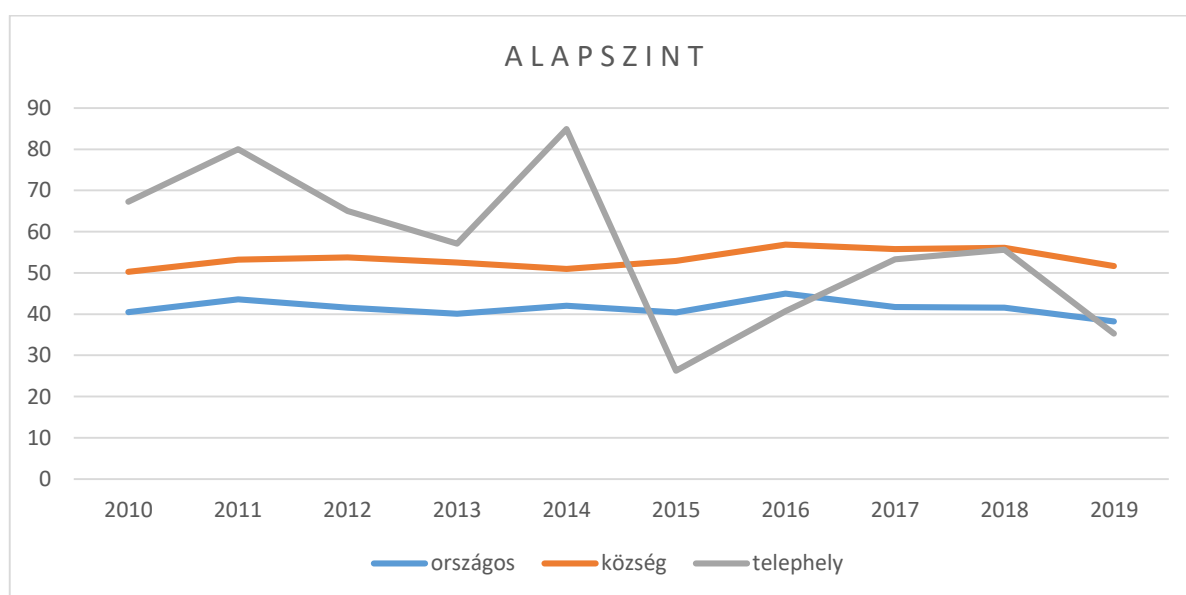
A kompetenciamérési eredmények nyomon követése, tanulási - tanítási folyamatba építése a tanulás támogatásának, mint iskolai alapfeladatnak külső szemlélő általi fokmérője, vezetővel szembeni elvárása és az egyes pedagógus pedagógiai szabadságának határköve. Az alábbi önkényesen kiválasztott diagramok iskolánk ez irányú erőfeszítéseit és elért eredményeit kívánják szemléltetni.



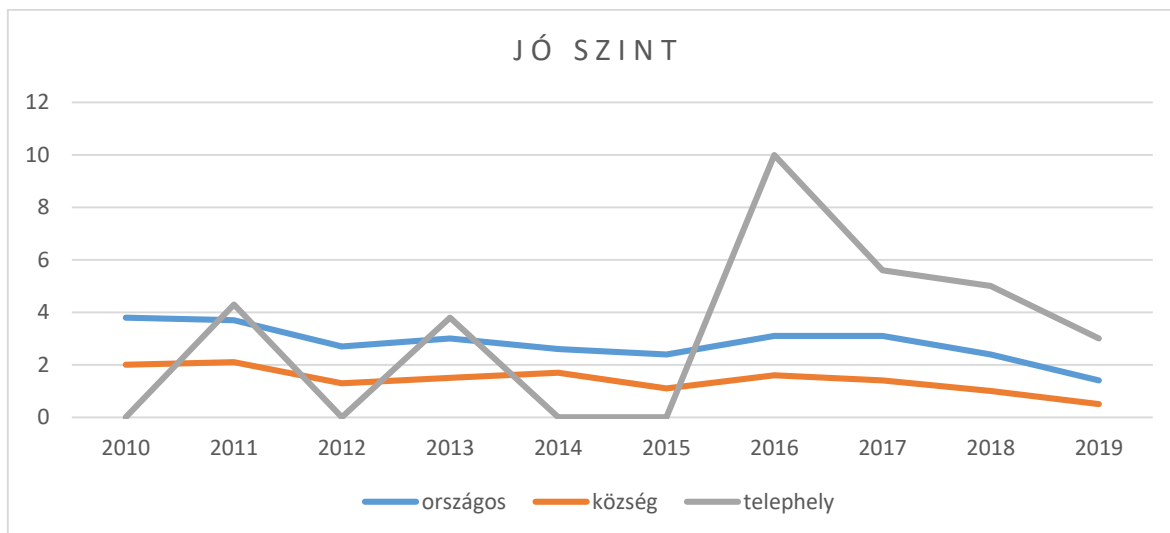
Az átlagteljesítmény önmagában nem mond semmit egy iskola minőségéről, az jellemzően rajta kívül álló tényezők összességéként értelmezhető. A szándék és annak eredménye azonban leolvasható. A tanítványok, jellemzően heterogén teljesítményének átlaga az odafigyelésnek és hát sajnos a létszámcsökkenésnek a következtében felfele ívelő pályára állt, melyen az utolsó két mérés gyengébb eredménye sem változtat.



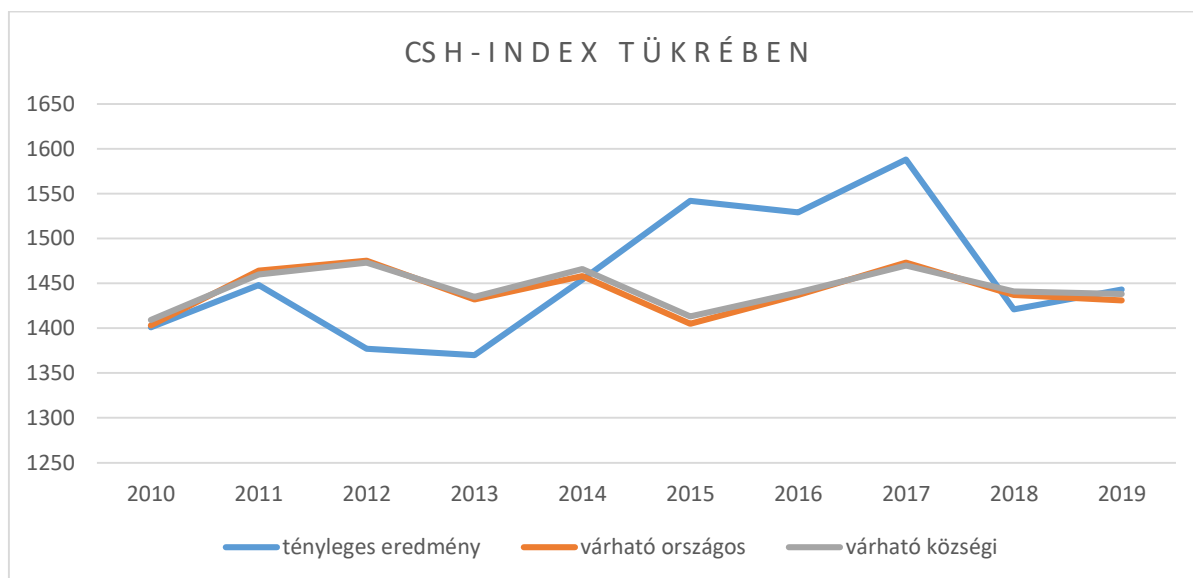
A minimumszintet el nem érő tanulók arányát kimutató diagram annak az iskolai törekvésnek az eredményességét igazolja vissza, mely a leszakadó tanulói populáció létszámának csökkentésére irányul. A kezdeti kiugróan magas értékek itt is az átmeneti létszámemelkedés számlájára írhatók, míg a további értékek hullámzó voltak ellenére tendenciajelleggel a közepes községi, sőt három esetben az országos átlag alatt kimutatottak.



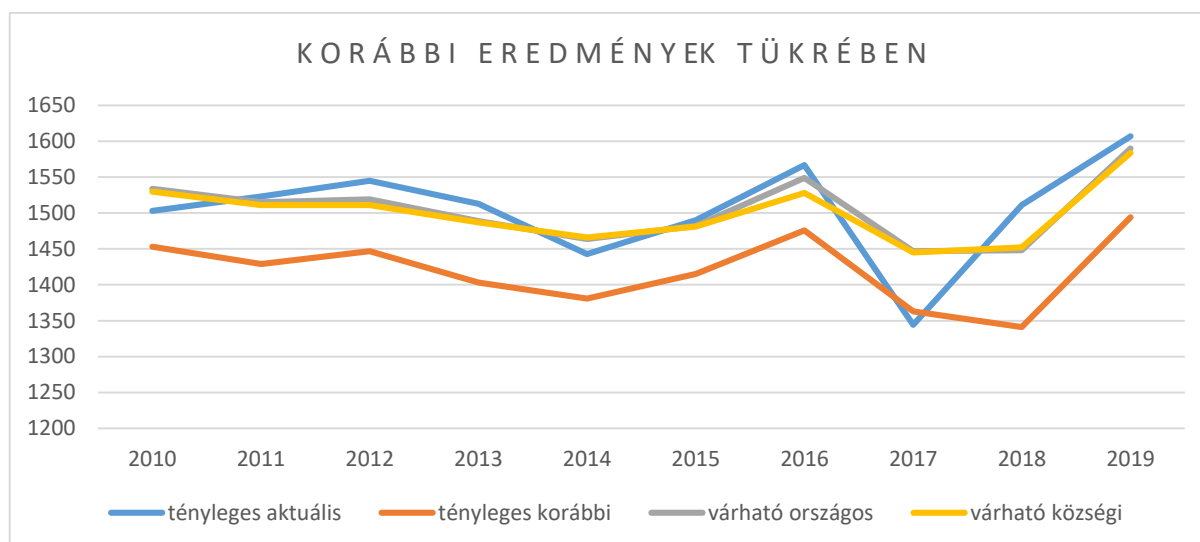
Az alapszintet el nem érő, azaz a tanulmányok további eredményes folytatásához szükséges kompetenciák birtoklásának hiányát képviselő tanulók arányának visszaszorítása az egész életen át tartó tanulás sarokpontja. A törekvés háttérét képező iskolai erőfeszítések eredményei a diagram tanúsága szerint igazolást nyerően kimutathatók.



A jó szintet elérők aránya a hat korábbi mérés során számot tevő hullámnzás mellett négy alkalommal nulla értéket mutatott, majd az utolsó négy eset összevetésében úgy az országos, mint a közepes községi átlagot tekintve felülreprezentált. Ez azonban a populáció nagyságára tekintettel 1 - 5 tanulót takar, mely összecseng a továbbtanulás területén tapasztaltakkal.



A közepes községi és az országos eredmény együttjárása a populációk nagyságából, továbbá egymáshoz viszonyított arányából következik. Azonban az egyes iskola oldaláról vizsgálva két másik szempont szolgál érdemi információkkal. Egyfelől látható, hogy a tényleges teljesítmények átlaga növekedési pályára állt, ugyanakkor annak mértéke csak esetlegesen haladta meg a szignifikáns értéket. Mindez azzal szembeesít, hogy telephelyünk hátránykompenzáló hatása ugyan erősödött, ám annak mértéke egy - egy esettől eltekintve statisztikailag igazolhatóan nem múlta felül a kimutatható szintet.



A diagramra pillantva azonnal szembe ötlük, hogy a viszonyítási pontok egymással párhuzamos értékek mentén futnak, továbbá, hogy az aktuális tényleges eredmény a korábbi tényleges eredményt minden esetben, míg a várhatót jellemzően felülmúlta.

5.3 A kontinuitás programja

„Nem nézek én, megvallom, annyit hátra, mint sok hazánkfia, hanem inkább előre; nincs annyi gondom tudni "valaha mik voltunk", de inkább átnézni, "idővel mik lehetünk, s mik leendünk". A múlt elesett hatalmunkból, a jövődönk urai vagyunk.” - vallotta a nagycenki gróf.

Tekintsünk hát mi magunk is előre, mégpedig a bevezető gondolatok alatt írtaknak megfelelően. Ami a Nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 69. §-ába foglaltakat illeti, azok evidenciák. A köznevelés előtt álló feladatok számba vételéhez nevezett jogszabályon túl a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110 / 2012. (VI. 4.) Korm. rendelet rendelkezései mellett az 1603 / 2014. (XI. 4.) Korm. határozattal elfogadott, 2014 - 2020 közötti időszakot felölelő nemzetstratégiák oktatási ágazatot érintő prioritásait tovább éltető, az Európai Unió számára a 2021 - 2030 közti időszakot felölelő köznevelési stratégia szab irányt. Szűkítve a kört, egyben konkretizáltabbá téve a feladatokat a Nagykanizsai Tankerületi Központ 2017 - 2022 közötti időszakra szóló Fejlesztési Terve az irányadó, míg az egyes intézmény minőségét a pedagógiai - szakmai ellenőrzési modell teszi kézzel foghatóvá.

Az elkövetkező öt éves ciklusra vonatkoztatva tehát hivatkozott dokumentumok kívánalmainak adaptálása a feladat. Ezért programom sarokpontjait az intézményvezetői beosztáshoz rendelt tevékenységi területekre fókuszáltan jelenítem meg oly módon, hogy minden egyes területre vetítetten a kiindulási pont rögzítését követően értékrendemmel adekvát fejlesztési irányokat rendeljek.

5. 3. 1 *Intézményi jövőkép a köznevelési rendszer előtt álló feladatok tükrében*

Intézményi jövőképünk megfogalmazásának elengedhetetlen eleme küldetésünk tisztázása, közös értékeink számba vétele, stratégiai elképzeléseink közérthető módon történő kommunikálása. Iskolánk és annak vezetése a szervezeti egység honlapján megjelenített küldetésnyilatkozat által jövőképét változatlanul az alábbiak mentén határozta meg:

„... az ifjúság nevelése egy olyan országban, mely létéhez és szabadságához ragaszkodik, tekintettel minden honpolgárnak hazája iránti kötelességére, tökéletes kell hogy legyen.” (Széchenyi István)

Küldetésünket továbbra is a legnagyobb magyar szellemében, a kor kihívásainak, a gyermekek mindenekfelett álló érdekeinek, a szülők, a települési önkormányzatok és az állam igényeinek figyelembe vételével, adott feltételekhez, körülményekhez igazítottan képzeljük el.

Tudatában annak, hogy a társadalmi elvárások és a vallott értékek rajtunk pedagógusokon átszűrődve jutnak el tanítványainkhoz, átérezzük annak felelősségét, hogy mindezen hatások hatékonyságának alapja az egyes pedagógus egyes gyermekhez fűződő sokoldalú és elfogadó viszonya.

Alapelvünknek tekintjük, hogy a nevelés - oktatás minden területén a gyermek testi - lelki - szellemi egészében történő fejlesztésével biztosítsuk számára a nemzeti minimumhoz való hozzáférés lehetőségét.

Globális alapcélunk, hogy tanulóink úgy váljanak egyénileg sikeressé, hogy közben a közjóért tenni tudó és akaró személyiségjegyeik is kialakuljanak.

Stratégiai célnak tekintjük az olyan szintű és mélységű tudás biztosítását, mely széles körű felhasználhatóságot, új helyzetekhez való alkalmazhatóságot biztosít.

Kiemelt feladatunk egy demokratikus, gyermekközpontú iskola megteremtése, ahol fenntarthatóság vezérelt, nemzedékek és partnerek közti tiszteletre alapozott párbeszéd közvetítette képességorientált, differenciált nevelés - oktatás és személyiségfejlesztés folyik.

Ha vállalt küldetésünket teljesíteni tudjuk, akkor méltán mondhatjuk magunkról, hogy legjobb tudásunk és tehetségünk szerint járultunk hozzá azon klebelsbergi gondolat megvalósulásához, mely szerint:

„Magyarországot Európa e részében kimagaslóan legműveltebb államává kell tennünk.”

(www.weoressandor-iskola.hu)

Az iskola szakmai alapidokumentumában lefektetett közös alapelveknek, céloknak és feladatoknak intézményvezetői programba történő vállalása és megerősítése a magasabb vezetés hitelességének, az intézményi harmonikus működésnek az alfája és omegája.

5.3.2 Céllok a köznevelési rendszer előtt álló feladatok kapcsolatában

Iskolánk egyetemes céltételezése névadónk Weöres Sándor gondolataira felfűzöten került összegzésre, hiszen világszemlélete és gondolkodásmódja ezer szállal köthető iskolánk szellemiségéhez, vallott értékrendjéhez:

- a) A költő hitvallása szerint a világ dolgai nem választhatók szét érdekesebb és érdektelenebb jelenségekre. Abban minden izgalmas és izgató, úgy ahogy van.
 - a. Azaz a gyermeki kíváncsiság élethosszig tartó fenntartása, zsigereinkbe való beívódottsága életminőségünk sarokköve és fokmérője is egyben.
- b) Nem csak korának költészetéhez viszonyítottan értékelhető a másoktól legkülönbözőbb költőként, de önmagához mérve is méltán viselheti a legegységibb képlet jelzőt. Nincs még tizenégy, mikor több vidéki lap is közkinccsá teszi verseit. Tizenhat évesen *„Te, drága csodagyermek, úgy játszol nyelvünk zongoráján, mint kevesen”*- olvashatja Kosztolányi Dezső hozzá írt méltatásában. Tizenkilenc éves korára bravúrosan verselő, sajátos hangú költőként emlegetik.
 - a. Azaz emberként, mint egyedi, egyszeri és megismételhetetlen csodaként mások által elismerésre méltót alkotva teljesebbé válhatunk ki.
- c) *„Lehetőleg erősen és érdekesen írni. Mindegy, hogy a vers, amit leírok, tetszik-e másoknak, vagy nem tetszik, érthető-e vagy érthetetlen, de mindenesetre legyen izgalmas, forró, ami mellett nem lehet közömbösen elmenni, amit vagy szeretni, vagy gyűlölni kell.”* - fogalmazta meg ars poeticáját.
 - a. Azaz az ember maradjon hű önmagához, gondolkodjon önazonosan, beszéljen hitelesen és cselekedjen újjáéon.
- d) Gondolatmenetein, megfűszerezve némi nyelvi ritmikai bravúrral, párhuzamosan fut végig a logikus gondolkodás és a spiritualitás, miközben megítélése szerint a vers azt tagoltabbá, hajlékonyabbá és érdekesebbé téve, a lélek tréningje maga. Költészetében majd minden műforma fellelhető, közülük is kiemelkednek azonban azok, melyek sajátos nyelvezetük által közvetítetten a weöresi értelmezésű világról alkotott víziókat vetítik elénk.
 - a. Azaz a sablonokon, a mindennapi rutinokon túllépve az unikális személyiségjegyek kibontakoztatása, alkotások felszínre segítése elengedhetetlen lételemünk kell legyen.
- e) Sajátos módján elévülhetetlen érdemekkel bír a gyermekköltészet megújítását illetően. E varázsige szerepű alkotások annak ellenére, hogy legtöbbjük nem direkt gyermekversnek íródott hosszú ideje a legifjabb nemzedék számára a művészettel való

első, egyben meghatározó találkozást jelentik. Ezen művek által a gyermekek olyan ritmikai, zenei élményeket élhetnek meg, melyek a lelkükben osztódva és sarjadzva a gyermeki lélek spontaneitásának és tüzeinek felnőtt korba való átmentőivé lépnek elő. Holott alkotójuk hangszerének mestereként és kottájának tökéletes ismerőjeként nem tett többet, „csak” kergetőzött a szavakkal, „csak” elindított a nyelv beláthatatlan útján megadva a játék lényegét, a választás szabadságát.

- a. Azaz anyanyelvünk szokványos és hétköznapi túli ápolása - művelése által kell megéltetni tanítványainkkal magyarságtudatukat és összetartozásérzésüket.

(www.weoressandor-iskola.hu)

Aki akárcsak a rápillantás szintjén, de betekint bármelyik oktatási ágazatot érintő nemzeti stratégiába, netalántán hosszabban tanulmányozza azok SWOT-elemzésre épített jövőképét, célrendszerét, beavatkozási irányait, valamint indikátorlistáját s azt összeveti a Gelsei Weöres Sándor Általános Iskola Pedagógiai Programjával, vagy e vezetői pályázatba foglaltakkal, biztos igazodási pontokra lelhet.

5. 3. 3 *Stratégiai célok operatív célokra bontása*

Stratégiai céljaink operatív célokra bontása tanévente az iskola éves munkatervében kerül rögzítésre, majd az éves beszámolóban elemzésre és értékelésre az alábbi bontásban:

- a) fenntartó által megfogalmazott fő célok, feladatok
- b) előző tanév tapasztalataiból adódó nevelési, oktatási célok, feladatok
- c) megelőző tanév beszámolójából következő célok, feladatok
- d) intézmény pedagógiai programja alapján kitűzött célok, feladatok

A fenntartó összhangban az oktatáspolitikai célkitűzésekkel, az irányadó jogszabályokban lefektetettekkel, továbbá a nevelést - oktatást érintő időszerűségekkel, tanévente meghatározza szervezeti egységei számára az adott prioritásokat, melyek intézményi adaptációjának minősége az adott tanév helyi eredményességének kulcstényezője. *(Pld: drogprevenciók tevékenység megerősítése)*

Ugyancsak flexibilis sajátosságokat hordoz az operatív célkitűzés előző tanév tapasztalataiból adódó része, mely jellemzően azon visszatérő elemeket rendezi halmazba, melyek elérése érdekében ugyan történtek lépések, de a monitorozás során olyan információk kerültek felszínre, melyek azonnali beavatkozást és korrekciót igényelnek. *(Pld: a vezetői és intézményi tanfelügyelet feltárta fejleszthető területekre való fokozott odafigyelés, az egyes*

területeket érintő, külön dokumentumban rendezett korrekciós feladatok megvalósítása, a folyamat érdemi visszacsatolása.)

A megelőző tanév beszámolójából következő célok és feladatok számba vétele során az előző bekezdésben említettekhez hasonlatosan a változásokra való adekvát válaszadást biztosító intézkedések egy csokorba rendezése történik. A két csoport különválasztását az indokolja, hogy míg az elsőben az elemek visszatérőek, addig a másodikban jellemzően egyszeri megoldásokra irányulók. *(Pld: szakmai alapidokumentumok átdolgozása)*

Az intézmény pedagógiai programja alapján kitűzött célok és feladatok az iskola által lefektetett, a köznevelési rendszer előtt álló feladatokhoz való harmonikus kapcsolódást biztosító, az iskola sajátos arculatát megtestesítő, vezetői ciklusokon átívelő értékhordozók. Lebontásuk a cél - feladat - indikátor hármas egység mentén testesítik meg magát az ISKOLÁT.

Tételesen:

Cél	Feladat	Indikátor
tanulmányi eredmények megtartása, javítása, lemorzsolódás veszélyeinek redukálása	személyre szabott oktatási stratégiák térnyerésének elősegítése, lemorzsolódás okainak feltérképezése	tanulmányi eredmények mutatói, lemorzsolódással veszélyeztetett, illetve lemorzsolódott tanulók száma és aránya
egyéni leg sikeres, társadalmilag hasznos személyiségek kibontakoztatása	nevelés - oktatás összhangjának megteremtése, egyensúlyának fenntartása	magatartás - szorgalom előmenetele, dicséreték és elmarasztalások súlya és aránya
minden iskolánkat választó tanuló vonatkozásában a hatékonyság eredményesség méltányosság hármas pillérére épülő élettér biztosítása	alsó tagozaton a saját élményű tanulás előtérbe helyezésével a kritikus elemi alapkészségek egyénre szabott fejlesztése, míg felső tagozaton az alpműveltség differenciálódó tantárgyi rendszerbe ágyazott megalapozása	tanulmányi és mérési eredmények, mulasztási mutatók, továbbtanulási irányok

kiemelt figyelmet érdemlő tanítványok megsegítése	az alsó és felső szegmensbe tartozó diákok igényeinek mind teljesebb körű kielégítése	tanulmányi és versenyeredmények, rehabilitációs tehetséggondozó felzárkóztató csoportok száma, tanítási dokumentumok tartalmi differenciáltsága, egyéni fejlesztési tervek személyre szabottsága
tehetséggondozás felkarolása, folyamatos versenyeztetés biztosítása	tehetséges tanulók beazonosítása, egyéni terv szerinti foglalkoztatása	tehetséggondozásra fordított időkeret, versenyző tanulók száma és aránya
egyéni munkarend szerinti tanulói státusok és a kapcsolódó osztályozó vizsgák kezelése	egyéni munkarend szerinti tanulói státusok engedélyezésének elvi alátámasztása, meglévő státusok visszaszorítása, osztályozó vizsgákon való megjelenés előmozdítása	egyéni munkarend szerint tanulók száma, eredményesen letett osztályozó vizsgák száma
digitális tananyagok hatékony használata	fenntartó által biztosított szakmai keret terhére digitális tananyagok beszerzése, az online hozzáférhető tananyagok tanítási - tanulási folyamatba építése	beszerzésre kerülő digitális tananyagok száma, digitális tananyagok tanórába és egyéb foglalkozásokba beépített aránya
választható tantárgyak oktatásával összefüggő információk mindenki számára való közzététele	jogszabálykövető magatartás tanúsítása	információk megjelenésének száma, szolgáltatást igénybe vevő tanulók aránya
jó gyakorlatok mindennapi gyakorlatba való beépítése	EMMI által támogatott tematikus témahetekben való részvétel, a Világ Legnagyobb Tanórája programsorozathoz való csatlakozás, a Boldog Iskola projekt kiterjesztése	részt vevő pedagógusok, osztályok, tanulók száma, megvalósított projektek száma
„Határtalanul program” „Erzsébet táborok” „Táborprojekt” „Lázár Ervin program” folyamatos megvalósítása	pályázatok benyújtása, lebonyolításban való részvétel, szabályszerű elszámolás	sikeres pályázatok száma, igénybe vevő tanulók száma, kapcsolódó rendezvények száma

5. 3. 4 *Hagyományőrzés és innovatív gondolkodás*

Az iskola életében a hagyományőrzés és az innovatív gondolkodás szerves egységet képező területekként van jelen. Hiszen egyfelől az iskola alapfeladata az egyetemes és nemzeti kultúrkincs értékeinek átszármaztatása, a múlt becsben tartása, biztos igazodási pontok nyújtása, miközben belső indíttatásból vagy külső kényszer hatására, de a kialakult gyakorlatok változtatása a mindennapok igényévé lépett elő.

Iskolánk kiemelten őrzendő hagyományai:

- a) nemzeti ünnepeink, nemzetünk szabadságtörekvéseit tükröző, továbbá nemzeti múltunk vértanúinak emlékét, példáját őrző emléknapiak
- b) iskolánk életéhez kapcsolódó, hagyományainak ápolása érdekében meghonosított egyéb ünnepnapok, megemlékezések
- c) iskolánk névadójához kapcsolódó rendezvények

Iskolánkban folyó és továbbviendő kiemelt innovációs folyamatok:

- a) pedagógiai - szervezeti kultúra, osztálytermi gyakorlat különös tekintettel az értékelésre
- b) NAT implementációja
- c) belső önértékelés, pedagógiai - szakmai ellenőrzés, pedagógus életpályamodell
- d) KRÉTA Iskolai Alaprendszer permanens alkalmazása
- e) Boldog iskola - A világ legnagyobb tanórája - témahetek programsorozat
- f) Tantermen kívüli digitális oktatás platformjainak kiépítése

5. 3. 5 *Pedagógusokkal való együttműködés*

Belső pályázóként, két vezetői ciklust követően is úgy gondolom joggal vetődik fel a kérdés: Mit gondolhat rólunk, mit vár el tőlünk az, aki sikeres pályázata révén újabb öt éven át a munkahelyi vezetőnk lesz, akinek hozzáállásától, megnyilvánulásaitól iskolánk megítélése, egyes döntéseitől egzisztenciális létünk alakulása függhet? Felelősséggel csak azt mondhatom, hogy továbbra is kollegiális partneri kapcsolatot, segítőkész hozzáállást, udvarias hangnemet, a többség akaratának feltétlen képviselőjét. Az elvárásokat illetően hivatásszerű munkát, egymás, a tanítványok, a szülők megbecsülését, továbbá a fenntartó akaratának összehangolt rendszerbeágyazását. Személyes példamutatást a pontosság, a rend, a fegyelem és az őszinteség terén, a pedagógiai és a közösségi szervezeti kultúra folyamatos megújítását. Alapelvem, hogy valamennyi munkatársam, minden alkalmazott, az intézmény életében részt vevő vagy válláló összes szereplő felelősséggel gondolkodó és cselekvő személyiség. Ebből következően meggyőződésem, hogy az első számú vezető legfőbb teendője a kollégák bátorítása,

elképzeléseik felkarolása és koordinálása, a megvalósításukhoz szükséges feltételek megteremtése érdekében végzett munkálkodás. Elutasítok minden kézi vezérlésre irányuló törekvést, magatartásformát és tettet. Hitem szerint a fejlődés egyetlen fokmérője a kétoldalú információáramlás nyíltsága és folyamatossága, a közös gondolkodáson alapuló együttes cselekvés ereje. Az intézmény és annak első számú vezetője csak akkor lehet sikeres, csak akkor léphet előre, ha a pedagógusok egzisztenciálisan biztosítottak, szakmailag szabadnak, emberi mivoltukban megbecsültek, hivatásukban értékesnek és értékteremtőnek érzik magukat. Ha a gondok terhei az ő vállukat is nyomják, ha a megoldások kimunkálásában nemcsak látens módon számítanak rájuk, ha az eredmények hatásaiból ők is részesednek, a közös ügyért mind inkább ők is tenni akarnak, azt valóban mindannyiunk érdekében állónak érzik. Az intézményvezetői megbízatás sajátossága ugyanis abból fakad, hogy úgy gyakorolja magasabb vezető beosztásából fakadó jogosítványait, hogy mindeközben a nevelőtestület tagja marad. Aki ezt elfelejtí, annak alkalmassága előbb - utóbb megkérdőjeleződik. Hitem szerint a pedagógus munkaköröket betöltők katalizátori szerepvállalása nélkül a legnemesebb vezetői erőfeszítések is kudarcra ítélték.

A nevelőtestület az intézmény intézményvezetőjének vezetése alatt álló, első számú tanácskozó és határozathozó szerve. Első alaptétel tehát, hogy a nevelőtestületnek van vezetője és nem fordítva. Második alaptétel, hogy a nevelőtestület csak akkor töltheti be intézményen belüli szerepét, ha rendelkezik a szakszerű működéséhez elengedhetetlen ismeretekkel és információkkal, ha döntéseiben mozgásterét nem korlátozzák, továbbá azok maradéktalan teljesítését megszervezik és vissza is csatolják. Minden, az irányba ható mozzanat, intézkedés, mely fentiek ellen hat egyfelől befolyással bír a hatékony és szakszerű működésre, másfelől légkörmérgező szereppé léphet elő.

Külön említést érdemel az intézményvezető - helyettesi státus betöltésének kérdése, mely alapesetben csupán megfoghatatlan tartalmakkal bíró, adminisztratív ad hoc beosztás, ám korrekt munkaköri leírás és kölcsönös megbecsültség esetén egybeesve a jogalkotói, fenntartói szándékkal és intézményi érdekekkel vezetői feladatokat ellátó kulcspozíció.

5. 3. 6 Vezetői erősségek, fejlődési lehetőségek

„Nincs nagyobb bűn, mint másokat vezetni, másoknak parancsolni, másokon uralkodni akarni - ahhoz való tulajdon és talentum nélkül.” - figyelmeztet a legnagyobb magyar.

Igen, minden vezető beosztásban lévő, vagy arra pályázó szeme előtt ott kell lebegjen Széchenyi István e gondolata és még jónéhány neki tulajdonított. Mert ahhoz, hogy valaki ne csak papíron lépjen elő vezetővé biztos igazodási pontokra van szüksége. S ha ezen

igazodási pontokat keressük, akkor nem csak magunkban, nem csak szűkebb környezetünkben, de azon túl is körültekintően kell szétnéznünk.

Ha magunkba tekintünk, akkor az önismeret, az önbecsülés, a kritikai gondolkodás, továbbá a reflektivitás, mint a személyre szóló fejlődés kulcstényezői kerülnek az érdeklődés középpontjába. Tágítva a látóhatárt a tanfelügyelet megállapításaiban testet öltő szakmai paraméterekkel karöltve a fenntartói elvárások lépnek a követelmények homlokterébe. Ha azonban a horizontig nézünk a jogszabályok rögzítette előírásokra, tudományos paradigmákra vetítődik a tekintet.

Akárhogy is nézzük a vezetői - munkáltatói joggyakorlás alfája és omegája a permanensen változó jogszabályi környezetben történő eligazodás, összefüggéslátás, továbbá az irányadó jogszabályok, irányelvek helyi szabályozókká adaptálásának képessége. Az intézményvezetői beosztás híd kell legyen fenntartó és intézménye között oly módon, hogy úgy a fenntartói elvárások, teherbíró képesség és értékrend közvetítését, mint a vezetett intézmény érdekeit fel tudja vállalni, össze tudja hangolni. Mindez csak kétirányú nyílt kommunikációval, kompromisszumkészséggel képzelhető el, mely perspektivikus látásmódot és gondolkodást, elhivatott, de elemeiben mégis független, koncepcionális vezetői tevékenységet követel. Már csak azért is, mert a vezetői - munkáltatói jogok teljes tárházát az intézmény magasabb vezetői megbízatással rendelkező intézményvezetője és önnön apparátusán keresztül a fenntartó igazgatója megosztva gyakorolja. E tevékenységük túlnyomó része jogszabály és belső szabályozás által rögzített keretek közé szorított, ám nem elhanyagolhatók azon területei sem, melyek esetében személyiségjegyeik domináns mértéket ölthetnek.

Magát az intézményvezetői hatáskört a fenntartó az alábbiak szerint szabályozta: *„Az intézményvezetők jogait, kötelezettségeit a Nemzeti Köznevelési Törvény 68.§, 69.§-a, valamint a Nagykanizsai Tankerületi Központ Szervezeti és Működési Szabályzatának VII. fejezet 38.§-a határozza meg. Megvalósul az intézményvezetők bevonása a döntés-előkészítési, tervezési folyamatokba. Elvárás a stratégiai gondolkodás, szakmai felkészültség, következetesség és felelősségvállalás.”*

(Nagykanizsai Tankerületi Központ Fejlesztési Terv 2017 - 2022 - 41. oldal)

Az intézményi belső önértékelés során a vezető által elkészített önfejlesztési terv, az országos pedagógiai - szakmai ellenőrzést követő intézményvezetői fejlesztési terv, valamint intézményi értékelési terv területi bontásban taxatív tartalmazza a vezető és az intézmény értékelése során feltárt kiemelkedő és fejleszthető területeket, továbbá az utóbbiak tekintetében meghozott intézkedéseket, valamint azok eljárásrendjének részletszabályait.

A kiemelkedő területek indikátorszintig beazonosított elemeinek szinten tartása, illetve a fejleszthető területek felszámolása érdekében tett konkrét intézkedések határidőkhöz, felelősökhöz és kulcstényezőkhöz kötött kiváltása, a köztük való egyensúly megtalálása a következő vezetői ciklus kiemelkedő feladata.

5. 3. 7 Tanulás eredményességének biztosítása

A tanulás eredményességének biztosítása minden iskola alapfeladata, minden köznevelési intézmény rendszerben elfoglalt státusának determinálója, egyben összetársadalmi hasznosságának fokmérője. Gyakorlata sokszínű palettával, sokdimenziós jelentéstartalommal és számtalan független változóval bíró komplex tevékenységrepertoár, így minden egyes intézménynek saját, egyedi választ kell megtalálnia annak kiteljesítése során. A Gelsei Weöres Sándor Általános Iskola az alábbi területekre és tevékenységekre fókuszáltan próbál adekvát válaszokat adni:

- a) Az intézmény környezete irigylésre méltó, ám maga az épületegyüttes exkluzivitása ellenére számos kívánnivalót hagy maga után. Akadálymentes volta, energiatakarékos megoldásai a pozitív, míg kivitelezési hiányosságai, amortizálódásnak indult állapota a negatív irányba terelik. E tendencia megfordulását a közeljövőben felhasználásra kerülő, a Magyar Falu Program keretei között elnyert támogatástól reméli. Bútorzata, oktatástechnikai eszközellátottsága a kor kívánalmai szerintiék, az egészséges és biztonságos munkavégzés körülményei biztosítottak.
- b) A személyi feltételek adottak, a szakosellátottság teljeskörű, a nem teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma ugyan változatlanul magas, ám személye stabilizálódni látszik.
- c) Szakmai alapidokumentumai deklarált céljait tételesen tartalmazzák, helyi tanterve fejlesztésközpontú, tanmenetei adaptív szemléletmódúak, bennük a differenciálás igénye tetten érhető. Tanulásszervezési eljárásai az egyéni tanulási utak célirányos megsegítésére fókuszáltak, tantárgyfelosztása az adottságok - lehetőségek egyensúlyát szem előtt tartók. Ugyanakkor a pedagógusok továbbképzése kényszerpályán mozog, mely állapot felszámolásának napirenden tartása a továbblépés sarkalatos pontja.
- d) A tanulói teljesítmények folyamatos mérése, a visszajelzések tapasztalatainak beépítése a tanulás - tanítás folyamatába a hatékonyság és eredményesség tartópillére csakúgy, mint a korai iskolaelhagyás kockázatának csökkentése, vagy a pályaválasztás minden oldalról történő megsegítése. A mérési eredmények elemzése, értékelése egyfelől a pedagógiai szabadság határköve, másfelől iskolánk sajátos arculatának egyik domináns eleme. Iskolánk egy évtizedre visszamenően a mérési eredmények

feldolgozására egy tanítás nélküli munkanap keretében sorra kerülő nevelési értekezletet iktat be munkatervébe.

- e) A sokoldalú kapcsolatok ápolása a szociális biztonság (*önkormányzatok, gyermekjólét, gyámügy*), a mentális egészség (*iskolapszichológus*) és a tantermen kívüli digitális oktatás során kicsúcsosodó háttértényezők (*szülők*) fajsúlyos befolyásoló voltára világított rá.

Az egyes mérések pedagógiai gyakorlatba emelése:

- a) Intézményünk belső diagnosztizáló rendszerének részeként minden iskolába lépő gyermeket megmérünk a DIFER rövid változatával. Azon tanulók esetében, akiknél a kritikus alapkészségek terén jelentős elmaradás gyanúja merül fel elsődleges kontrollként a hosszabb változattal történő mérést alkalmazzuk. Amennyiben az visszaigazolja hipotéziseinket, a szülő bevonásával kezdeményezzük a szakszolgálati vizsgálatot. A szakvélemény diagnózisa alapján elkészítjük az egyéni fejlesztési tervet, csoportba soroljuk a tanulókat és saját szakember és / vagy utazó gyógypedagógus alkalmazásával ellátjuk őket. Fejlődésüket folyamatosan végigkísérve és szakszolgálat által kontrollálva segítjük zökkenőmentes előmenetelüket.
- b) A nyelvi mérések lebonyolítása, adminisztrálása, a levont következtetések korrekciós funkcióinak folyamatba építése a nyelvtanárok kompetenciakörébe sorolt.
- c) A NETFIT - mérésekhez köthető, jellemzően a felszínen szembeötlő jelenségek nevelőtestület előtti ismertetésére szorítkozó tájékoztatás az intézményvezető hatásköre. Mélyrehatóbb szakmai elemzésre, mely kitér a nemek és korosztályok eredményeinek szortírozásán túl a szélsőértékek, a szórás és a medián tükrözte adatok rendezésére, információtartalmára, továbbá azokat összeveti az országos eredményekről összeállított kutatási jelentésbe foglaltakkal, a szaktanárok feladata.
- d) A kompetenciaméréshez, mint első számú kiemelt mérési eseményhez kapcsolódó pedagógiai következtetések és intézkedések kapcsán mindenekelőtt leszögezendő, hogy előrelépés a mérési eredményesség terén csak és kizárólagosan a nevelőtestület minden tagját érintő szemléletváltozás következményeként kialakuló, kézzelfogható, tudatos, célirányos és folyamatában következetes cselekvési metódusok által is csak hosszabb távon érhető el. Mindennek fő letéteményese az iskolavezetés kell legyen. Mégpedig, mivel illetékességi- és hatáskörén is kívül esik a tantervfejlesztés oly módon, hogy személyes példamutatása mellett rendszeres segítségadással és ellenőrzéssel támasztja

alá elkötelezettségét és akaratát. Fentiek elérésének érdekében az alábbi, különböző közvetlenül érintett szereplőkre vonatkozó intézkedéseket fogantatosítja.

Iskolavezetésre vonatkoztatottan:

- a) Az iskolavezetés tanévente egy teljes napot felölelő nevelési értekezlet keretei között felfrissíti a kollégák kompetenciaméréssel kapcsolatos elméleti ismereteit, melyet közös globális és kiscsoportos tanulói elemzés követ. A megállapítások, következtetések összesítését követően meghatározott intézkedési igények az éves munkatervbe kerülnek beemelésre.
- b) A nevelő - oktató munka hatékonyságát és eredményességét feltáró félévi és év végi nevelőtestületi értekezletekre leadandó beszámolók elkészítésekor minden pedagógus külön pont alatt ad számot a kompetenciamérés eredményessége érdekében végzett tevékenységéről.
- c) A helyi tantervi mozgástér, továbbá a tantárgyfelosztás kiscsoportos foglalkozás, tehetséggondozás - felzárkóztatás - pedagógiai rehabilitáció céljára felhasználható órakeretének terhére a kompetenciafejlesztést szolgáló tartalmak kerülnek beépítésre, melynek teljesülési hatásfokát a vezetés óralátogatások alkalmával, tervezési és tanügyi dokumentumok ellenőrzésével csatolja vissza.
- d) A belső önértékelés során az intézmény minden pedagógusára kiterjedően a pedagógusokkal szemben támasztott elvárásrendszerének sarkalatos pontjává emeli a kompetenciamérés eredményessége érdekében végzett tevékenységet.

Pedagógusokra vonatkoztatottan:

- a) Kompetenciafejlesztést szolgáló feladatok gyűjtése, feladatbankba rendezése, hatékony tanulásszervezési eljárásokkal ötvözött tanórákba való rendszeres beépítése valamennyi tantárgyra vonatkoztatottan.
- b) Pedagógusok rendszeres tapasztalatcseréje, esetmegbeszélések, hospitálások lebonyolítása az osztályfőnökök által koordináltan. Tapasztalatokról való beszámolás félévente nevelőtestületi értekezlet keretében.
- c) Témazáró dolgozatok kompetenciaalapú összeállítása, adaptálása, az egyes feladattípusok megoldottságának elemzése, következtetések beépítése a tanulási - tanítási folyamatba.
- d) Szaktanárookra vonatkoztatottan a tantárgyi, elsősorban matematika jegyek összevetése a kompetenciamérésen nyújtott tanulói teljesítményekkel.

Tanulókra vonatkoztatottan:

- a) Az országos mérések előtt az osztályfőnökök irányítása mellett osztályfőnöki óra, illetve szülői értekezlet keretében a tanulók és a szülők tájékoztatása, felkészítése a mérésre, azok eredményének megismerését követően személyre szabott visszacsatolás nyújtása.
- b) Hatékony tanulási technikák és stratégiák alkalmazásával a tanulók célirányos fejlesztése, folyamat közbeni belső mérések lebonyolítása, eredmények elemzése, korrekciók fogantatása minden tantárgyra és minden pedagógusra vonatkoztatottan.
- c) Típusfeladatok megoldása során tapasztalt hiányosságok felszámolása, osztály többségét érintő típushibák visszaszorítása, illetve kiküszöbölése a tudatosan választott feladatok tanórákba, továbbá tanórán kívüli és fejlesztő foglalkozásokba történő beemelésével.
- d) A harmadik szint alatt teljesítő tanulókat érintő tanórai differenciálás, tanórán kívüli megsegítés óravázlatba, illetve foglalkozási tervbe beépített egyéni fejlesztési terv alapján.

Fenti intézkedéseket tíz évre visszamenő kompetenciamérési eredményeink indokolják. Alapcélunk, hogy fokozódó önállóság mellett képessé tegyük tanulóinkat meglévő ismereteik integrálására és rendszerezésére, melynek eredményeként képessé válnak arra, hogy azokat a mindennapi életben előforduló problémahelyzetek megoldása során hatékonyan alkalmazni tudják.

5. 3. 8 *Tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása*

Ahogy a nevelés elválaszthatatlan az oktatástól, úgy képez szerves egészet a tanórai és a tanórán kívüli foglalkoztatás. E tevékenységek nem alá- fölérendeltségi, ellenben egymás hatásait kiegészítő, megerősítő és egységbe ötvöző viszonyban állnak egymással. A terület kínálta lehetőségek kiaknázása a rendelkezésre álló óraszámából következően behatárolt, a helyi sajátosságok által befolyásolt, míg annak iskolaválasztásra gyakorolt hatása okán hangsúlyos.

Az iskolánk rendelkezésére álló órakeret felosztásakor összhangban céljainkkal, sajátosságainkkal, lehetőségeinkkel és vallott értékrendünkkel a tantárgyfelosztás során „szabad” órakeretünk döntő hányadát a napközis csoportok, a csoportbontások, az egyéni és kiscsoportos foglalkozások rendelkezésére bocsájtjuk, így viszonylag kevés számú szakkört áll módunkban indítani. Ezeknek azonban hagyománya és jelentős eredménye van. Jelesül: alsós és felsős énekkar - sportszakkör - kézműves szakkör - társastánc szakkör.

Iskolánk tanítványaink számára jellemzően az alábbi tanórán kívüli foglalkozásokat ajánlja fel, illetve szervezi meg:

a) napközi otthoni ellátás

az 1 - 6. évfolyamon évfolyamonként egy homogén csoportban, míg a 7 - 8. évfolyamon egy heterogén csoportban, melyet az indokol, hogy tanulóink 75%-a bejáró, mely 13 települést érint

b) iskolai sportkör

jellemzően egy alsós és három felsős csoportban, mely által biztosított a szabadidő hasznos eltöltése, illetve a versenyfelkészítés az egyes speciális sportágak tekintetében (*softball, ultimate frizbi, jégkorcsolya, duatlon, szertorna, röplabda*)

c) énekkar

tagozatonként egy csoport, melyek hozzájárulnak hagyományosan és elismerten magas szintű rendezvényeink lebonyolításához

d) társastánc szakkör

a mindenkori végzős évfolyamot érintően egy csoport, mely folyamatában megújuló koreográfiával az iskolai és a települési rendezvények nyitótáncát szolgáltatja

e) kézműves szakkör

tagozatonként egy csoport, akiknek munkái az intézmény általános és az egyes ünnepélyek, rendezvények speciális dekorációs háttérét biztosítják

f) informatika szakkör

a mindenkori 4. évfolyam tanulóit felölelően abból a célból, hogy az „iskolai tananyag”-tól függetlenül a gépkezelést és az online felületeken való munkavégzést elősegítve megalapozza a felső tagozaton egyre inkább teret nyerő digitális oktatás háttérét

g) házi versenyek

a diákönkormányzat szervezésében különböző sportágakban, illetve a felmenő rendszerű tanulmányi versenyekhez kapcsolódóan meghirdetésre kerülő házi versenyek

h) tanulmányi versenyfelkészítés

minden egyéni, vagy csapatszintű levelezős, vagy helyi, vagy országos felmenő rendszerű tanulmányi verseny tekintetében

i) könyvtárlátogatás

az iskolának saját könyvtára nem lévén a települési könyvtárban tartandó könyvtári órákon túlmenően rendezvények, bemutatók, megemlékezések és kiállítások szervezett megtekintése

j) központi témahetek, egy hetet meghaladó projektek

hagyományosan és egy hetet meghaladóan a mindenkori negyedik osztályban az erdő és a víz projekt felváltva kerül beépítésre, a novemberben megrendezett egészséghónap és az adventi

ünnepkörhöz kötődő rendezvénysorozat mindenkit érint, csakúgy, mint a központi témahetekbe, a Boldog Iskola Programba, vagy a Világ Legnagyobb Tanórájába való bekapcsolódás

k) színházlátogatások, egyéb kulturális és sportesemények megtekintése

a Lázár Ervin Programon túlmutatón az alsó tagozatot illetően a helybe hozott bábszínházi előadások a jellemzőek, míg a felső tagozatosok a főváros egy - egy neves színházába, múzeumába, rangos sporteseményére látogatnak el

l) tábor

a mindenkor 7. évfolyamot érintően a Határtalanul program, a Táborprojekt eseménysorozata, pályázatfüggően az Erzsébet táborok és a Zobori Élménypark attrakcióinak kiaknázása

m) tanulmányi kirándulások

tanévente, minden osztályt érintően egy tanítási napot felölelve az iskola alapidokumentumaiban rögzített szigorú szabályok betartása mellett

n) diáknapi

a diákönkormányzat szervezésében, a szülők bevonásával helyben, vagy kihelyezett helyszínen egy tanítás nélküli munkanap terhére

o) iskolai ünnepélyek, emléknapi

nemzeti ünnepeink, tanév rendjébe ágyazott osztály-, illetve iskolai szintű rendezvényeink, továbbá iskolánk névadójához köthető programjaink méltó megünneplése

p) egyéb tevékenységek

tanévente a parasport napjához kapcsolódó egész napot felölelő iskolaközi rendezvények, konzorciumi tagságunkból eredeztethető érzékenyítő programok

5. 3. 9 *Fejlesztő célú értékelés és reflektivitás*

Az iskola alaptevékenységének kiemelt eleme a tanulók tanulmányi előmenetelének folyamatos ellenőrzése és értékelése. Alapvető funkciója a visszacsatolás, mely alapjául szolgál a tanulási - tanítási folyamatba való célirányos, hatékony és időszerű beavatkozásoknak, az azokat követő korrekcióknak.

Az általános gyakorlat azonban más. Ugyanis a pedagógusok egy jelentős hányada képtelen átlépni saját árnyékán, azaz a megtanítom - számon kérem - szankcionálom szemléletmód szentháromságát a kíváncsivá teszem - támogatva irányítom - motiválóan értékelem adekvátabb, egyben korszerűbb paradigmájára cserélni. Így aztán az értékelés gyakorlata egyfelől szereptévesztések (*hierarchia demonstrátor, pedagógiai tekintélyhordozó, fegyelmező eszköz*) áldozatává válik, másfelől az egyes pedagógus látens tantervének látens

követelményrendszerévé silányul, miközben a tanulók előzetes tudásának feltérképezését, aktuális fejlettségi szintjének megállapítását, egyéni fejlődési lehetőségeinek számba vételét, életkori sajátosságainak mérlegelését, személyiségfejlődésre gyakorolt hatásainak kiaknázását, azaz a pedagógiai célok összességét szem előtt téveszti.

Iskolánk hosszas előkészítő munkálatokat követően a 2019 / 2020-as tanítási év kezdetére jutott el odáig, hogy a tanulók értékelését érintően kidolgozott közös alapelveit és követelményeit pedagógiai programjában is rögzítse. Ennek két legfontosabb eleme, hogy egyfelől a jogilag nevelőtestület által határozat formájában hozott döntés előkészítő folyamatába bevonásra került az iskolapszichológus és a szülő is, másfelől hogy minden egyes eset során akár a magasabb évfolyamba lépés mellett, akár ellene dönt a nevelőtestület, a tanulóra vonatkoztatott egyéni fejlesztési elképzelések kerülnek felvázolásra és negyedéves bontásban visszacsatolásra.

A nemzeti minimumot figyelembe vevő, fejlesztésre és önmagához mért fejlődésre fókuszáló értékelési rendszer intézményi szintű bevezetésének és alkalmazásának következő mérőköve a módosított NAT értékelési formák pedagógiai programban való megjelenítési kötelezettségéhez kötődött. A munkálatok a tantárgyi helyi tantervek adaptálásához kötötten akképpen folytatódtak, hogy a magasabb évfolyamba lépés feltételei mérhető módon kerültek megfogalmazásra, illetve az egyes évfolyamokhoz, valamint az egyes tantárgyakhoz azok specialitásaira fókuszáló értékelési - osztályozási formák kerültek hozzárendelésre.

Értékelési rendszerünk évenkénti felülvizsgálata és folyamatos továbbfejlesztése összekapcsoltan a lemorzsolódás megelőzését támogató prevenciós - intervenciós intézkedések meghozatalával iskolánk sajátos arculatának második domináns eleme.

5. 3. 10 Kiemelt figyelmet érdemlő tanulók nevelése és oktatása

Pedagógiai szempontból valamennyi tanuló személyre szóló figyelmet érdemlő, ezzel együtt egyénre szabott bánásmódot igénylő gyermek. Jogilag a populáció annak ellenére szűkebb, hogy aránya az általános iskolákban egyfelől magas, másfelől stagnál, vagy enyhén emelkedő tendenciát tükröz, miközben az egyes közösségek tagjai között számot tevő átfedés figyelhető meg.

A Gelsei Weöres Sándor Általános Iskola esetében az elmúlt öt évben a HH - HHH státus a tanítványok egyötödét - egynegyedét érintette úgy, hogy a HHH-sok aránya minden esetben felülmúlta a HH-sokét. A BTMN - SNI aránya az elmúlt öt évben 12 - 17% között mozgott úgy, hogy míg a BTMN-es tanulók száma mindvégig kiegyenlített volt, addig az SNI relációjában a két szélső érték fele / duplája a másiknak. Az egyes státusok közti átfedettség 35

- 55% között mozgott. A kiemelten tehetséges gyermek kategóriájába sorolt tanulókról illetén statisztika nem áll rendelkezésre. Mérési eredményekre, tanulókövető eljárások tapasztalataira hagyatkozva arányuk 5 - 10% közé tehető.

A tehetséges tanulók előmenetelének hatékonyságát és eredményességét növelő differenciált képességfejlesztés elsődleges színtere a tanóra, eljárásrendje a tanulásszervezési eljárások megválasztása és módszertani eszköztár alkalmazása. Ahol az osztály összetétele, illetve létszáma alapján indokolt továbbra is csoportbontást alkalmazunk, versenyfelkészítést biztosítunk, iskolai szintű szakköröket indítunk, háziversenyeket szervezünk, középiskolai csúcsszakköröket és felkészítőket ajánlunk. Mindezek mellett azonban őszintén be kell vallanunk, hogy a tehetséggondozás rovására a felzárkóztatás kap nagyobb teret, melyet elsősorban a szakszolgálatok diagnosztikai eredményei és a mindennapos pedagógiai gyakorlatunk között fennálló, sok esetben antagonisztikusnak értékelhető ellentmondás feloldására való törekvésünk indokol.

A sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának mindenkori hatályos irányelveivel összhangban iskolánk a teljes integrációt, ha úgy tetszik inklúziót zászlajára tűzve tudatosan és következetesen magasabb értéket kínál, mint megtűrést vagy szemhunyást.

Mivel a normatív módon számított órakerettel csak látszólagosan látható el a feladat iskolánk fenntartója korszerű szemléletmódjának köszönhetően az úgynevezett „szabad” órakeretéből jelentős átcsoportosításokat hajtott és hajt végre. Ezzel olyan ellátást biztosít, mely azon túl, hogy az érintett populációba sorolt gyermekek mindenekfeletti érdekét szolgálva számukra érdemi segítséget jelent, a tanfelügyelet, a szakszolgálat és a szülők elismerését is kivívta. Ami pedig az eredményeket illeti, SNI-s tanuló egyfelől az elmúlt öt évben nem morzsolódott le, másfelől valamennyien középfokú iskolákban folytatták tanulmányaikat.

A bennünket választó tanulók, fókuszáltnak a kiemelt figyelmet érdemlők populációjára, igényeinek kielégítésére való törekvés iskolánk sajátos arculatának harmadik domináns eleme.

6. Záró gondolatok

„Amit itt olvasol: több mint világnézet, és kevesebb mint vallás. Több mint világnézet, mert általa a dolgokat nem valamely irányból látod, hanem közös gyökerüknél tapintod. Kevesebb mint vallás, mert nincs benne szó az isteni misztériumokról, melyekről csak jelképekben lehet beszélni. Nincs benne szó Krisztusról, a testet öltött Istenről, aki szakadatlanul meghal és poklot jár az emberért. Az itt mondottaknak nem az a rendeltetésük, hogy elhidd őket, hanem hogy igazi lényedre, igazi világodra eszméltesselek.”

Iskolánk névadójának filozofikus gondolata összecseng e pályázatot benyújtó záró gondolatának szántakkal. Azzal a meggyőződéssel, hogy az építkezés látszat és valóság szétválasztásával kezdődik, azzal a hittel, hogy mások nemesebbé tétele önmagunk ismeretén alapszik, azzal a nézettel, hogy a világ egysége megbonthatatlan.

A vezető akkor HAT érdemben az általa vezetettekre, ha személyében Hiteles, azaz szavai és tettei összecsengenek, Alázattal viseltetik, azaz a rábízott feladatnak alárendeli önmagát, Tiszteletet sugároz, azaz figyelemmel van mások igényeire és erőfeszítéseire.