

1. Bevezető gondolatok

Képesítés nélküli nevelőként 1980. augusztus 16. napján elkezdődő és a mai napig töretlenül fennálló pedagógus életpályám a végéhez közeledik. Egykoron azon reményben indultam, hogy szülőfalum általános iskolájában - ahol én magam is nevelődtem - fogom eltölteni aktív éveimet. De az élet felgyorsult, az idilli elképzelés pontosan negyedszázad múltán ködbe veszett. Az ISKOLA bezárta kapuit, pontosabban jogutódlással megszűnt.

Az ezt követő hat év ambivalens érzelmek, megosztottság szülte napi vívódások, ellentmondásos üzenetek és félelmek emlékképeitől kísért. Egyfelől szakmailag pályafutásom, mint két kistérség és három megyei város tanügyigazgatási szakértői feladatainak ellátása fémjelezte csúcsa, másfelől a jogutód intézmény pedagógiai kultúrája által generált méltatlan helyzetek, sőt megaláztatások sora jellemezte időszak.

Az átmenet éveinek Gelse település vetett véget, mikor is a Zalakarosi Többcélú Kistérségi Társulás tanügyigazgatási feladataiban történő szerepvállalásomnak köszönhetően felkért az általa intézményfenntartói társulásában működtetett általános iskolája igazgatói beosztásának megpályázására, mely eredményesen zárult. Az elnyert bizalom regnálásom ideje alatt folyamatosan kitarított, azt az időközben bekövetkezett fenntartóváltás sem törte ketté. Továbbra is élvezem a fenntartó, a települési önkormányzatok, a szülők, a kollégák és elsősorban a tanulók bizalmát, mely minden egyes napon emlékeztet arra a felelősségre mellyel megtiszteltek, kötelez arra a kitarításra mely a stabilitás záloga és sarkall a motiváltság azon szintjének fenntartására, mely a zökknőmentes mindennapi munkához elengedhetetlen.

Így hát az intézményhez kötődő három vezetői ciklussal a hátam mögött annak tudatában, hogy sikeres pályázatom esetén a negyedik ciklust megszakítja nyugállományba vonulásom, ehhez igazodóan sajátos szerkezetben és terjedelemben nyújtom be aktuális pályázatomat. Azaz: az első részben vázlatosan áttekintem az elmúlt három vezetői ciklus sarokköveit, majd a tendenciák mentén részletesebben kifejtem az elmúlt tizenöt év számszerűsíthető történéseit, hogy aztán figyelemmel az iskolában lezajlott komplex pedagógiai - szakmai ellenőrzés és annak utóellenőrzése által megállapítottakra és kijelöltekre, továbbá az Európai Unió számára a 2021 - 2030 közötti időszakra szóló köznevelési stratégiába foglaltakra, kifejtsem jövőbeni elképzeléseimet.

2. Sarokkövek

E fejezetben az egyes ciklusokhoz kötött fő törekvések, továbbá a megvalósulás kiemelkedő történései kerülnek górcső alá.

2.1 Az első ciklus 2011 – 2016

Az első ciklus megkezdéséhez mind a fenntartó önkormányzatok mindegyike, mind a nevelőtestület valamennyi tagja teljes körű támogatását adta.

Az első ciklus alappillérei:

- a) 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.
- b) Szervezeti téren az intézmény többcélúvá tételéből következő kötelezvények hatásainak tompítására való törekvésre esett a fókusz.
- c) Gazdálkodás tekintetében a takarékos, hatékony, ám a „gyermekmegőrzés” szintjére süllyedés elkerülését garantáló, kompromisszumokon nyugvó működés biztosítása élvezett prioritást.

Az első ciklus kiemelt történései:

- a) Az intézmény vonzaskörzetében két alapítványi iskolai telephely is megszüntetésre került, melynek, valamint a szülők iskolaválasztási gyakorlatának következtében a tanulói létszám átmenetileg ugrásszerűen megemelkedett. Ez azonban szinte azonnal visszaütt, ugyanis az iskolabusz szolgáltatás változatlan fenntartása érdekében az iskola által kifejtett erőteljes lobbytevékenység eredménytelen maradt, így a soha nem látott tanulói létszámcsökkenésben megmutatkozó egyszeri törést nem sikerült kivédenie.
- b) A tanrendbe állított úszásoktatás az uszoda bezárása és rendezetlen háttéré, továbbá a székhelytelepülés önkormányzatának csekély teherbíró képessége miatt megszűnt.
- c) 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.

- d) A különleges bánásmódot igénylő tanulók számának emelkedéséből, továbbá az iskola szemléletváltozásából következően a sajátos nevelési igények mind magasabb szintű ellátása érdekében taneszközök digitalizálására, követelményrendszerük és értékelési gyakorlatuk megújításra került.
- e) 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.

2.2 A második ciklus 2016 - 2021

Az első vezetői ciklust követően a folytatásra pályáztatás mellőzésével szavazott bizalmat a megbízási jogkört gyakorló Emberi Erőforrások Minisztere. Döntéshozót beszerzett véleményeztetési eljárása során a székhelytelepülés önkormányzata egyöntetűen támogatta, míg a nevelőtestület döntő többsége egyetértéséről biztosította.

A második ciklus alappillérei:

- a) A Tankerületi Központ fennhatósága alá kerülés nem írta felül a gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan kialakult szemléletmódot, miközben közelebb hozta egymáshoz a döntéshozatalt és a végrehajtást, továbbá lerövidítette az ügyintézési időt, valamint a személyes kapcsolattartás előtérbe kerülése által problémaérzékenyebb környezetet teremtett.
- b) A nevelő - oktató munka továbbra is holisztikus szemléletmódba ágyazottan szerveződött, azaz tanítványaink fejlesztésének optimalizálása érdekében egyaránt figyeltünk testi, szellemi, lelki és szociális jellemzőikre, valamint specifikumjaikra.
- c) A hatékonyság - eredményesség - méltányosság hármasság pillérére való fokozott odafigyelés továbbra is prioritást élvezett. 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 igénylő tanulókkal való foglalkozás kiterjesztése és a fejlesztő jelleg irányába elmozduló értékelési rendszer továbbvitele helyeződött elképzeléseink homlokterébe.

A második ciklus kiemelt történései:

- a) A 2020-as NAT-hoz illeszkedő tartalmi szabályzó dokumentumok kidolgozása, felmenő rendszerben való bevezetése.
- b) A külső központi mérésekhez köthető, tanulói szintig lebontott elemzések során keletkezett adatok feldolgozása, tanévente feladatterv összeállítása, továbbá a felkészülés elősegítésére célirányos órakeretet biztosítása.
- c) A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók beazonosítása, intézményi szintű korai jelző- és támogató pedagógiai rendszer működtetése.
- d) Az alsó és felső szegmensbe tartozó diákok igényeinek megnövelt órakerettel támogatott, mind teljesebb körű kiszolgálása, a tananyag elmélyítése, feldolgozásának más irányú megközelítése és az értékelés tanuló személyére szabása által.
- e) Az EMMI által támogatott tematikus témahetekben való részvétel. A Világ Legnagyobb Tanórája programsorozathoz való csatlakozás, a Boldog Iskola projekt kiterjesztése és alapidokumentumokba emelése.
- f) A tantermen kívüli digitális munkarend, mint az oktatást érintő legnagyobb innovációs helyzet támasztotta kihívásnak való megfelelés.
- g) Rendőrséggel való közvetlen együttműködésen alapuló drogprevenciós tevékenység megerősítése, iskolarendőr programba való részvétel kiteljesítése.

2. 3. A harmadik ciklus 2021 – 2026

A harmadik ciklus, melynek ellátására egyedüli pályázóként kapott bizalmat és felhatalmazást a feladatot eddig is ellátó magasabb vezető, soha nem látott sajátos körülmények közt vette kezdetét.

A harmadik ciklus alappillérei:

- a) Pedagógiai szempontból valamennyi tanuló személyre szóló figyelmet érdemlő, ezzel együtt egyénre szabott bánásmódot támasztó gyermek. Jogilag a populáció annak ellenére szűkebb, hogy aránya egyfelől magas, másfelől stagnál vagy enyhén emelkedő tendenciát tükröz, miközben az egyes közösségek tagjai között számot tevő átfedés figyelhető meg. A bennünket választó kiemelt figyelmet igénylő tanulók igényeinek kielégítésére való törekvés iskolánk sajátos arculatának domináns elemévé lépett elő.
- b) 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 határátköve, másfelől iskolánk sajátos arculatának kézzel fogható domináns eleme.

- c) Az iskola alaptevékenységének kiemelt eleme a tanulók tanulmányi előmenetelének folyamatos ellenőrzése és értékelése. A nemzeti minimumot figyelembe vevő, fejlesztésre és önmagához mért fejlődésre fókuszáló értékelési rendszer intézményi szintű bevezetése és alkalmazása a sajátos arculatteremtés központi elemét képezi.

A harmadik ciklus kiemelt történései:

- a) Az iskola aulájának tetőszigetelése a Magyar Falu Program kiemelt projekt keretében.
- b) Az MTA - SZTE Digitális Tanulási Technológiák Kutatócsoport tanúsítványa igazolta „eDIA Kiemelt Partneriskola” cím elnyerése és tanévente megújuló birtoklása.
- c) Névadónk névfelvételének 25. évfordulója tiszteletére szervezett egy hetet felölelő rendezvénysorozat.
- d) Két területet érintően a komplex tanfelügyeleti ellenőrzés során feltártakhoz és az azok kontrolljaként elrendelt utóellenőrzés megállapításaihoz kapcsolódó tevékenységek napirenden tartása.

3. Helyzetelemzés

Az egységes színvonal, az egyenlő hozzáférés és a stabil gazdasági háttér hármas alappilléreire építkezően bevezetett négyszintű intézményfenntartói modell hazánk oktatási rendszerére gyakorolt hatása tapasztalatom szerint az előzetes intézményi várakozásokkal szemben az egyes intézmények sokszínűségének gazdagodását eredményezte.

Az egyes iskolák teljesítményének megítélése és / vagy összehasonlítása fentieknek is köszönhetően szenzitív jellemzőkkel bír. Vannak azonban olyan közmegegyezésen nyugvó paraméterek, melyek szemrevételezése viszonylag objektív képet fest az adott iskoláról, az ott folyó nevelő - oktató munka társadalmi hasznosságáról és eredményességéről. Az alábbiakban regnálásom másfél évtizednyi távlatában az e téren tükröt tartó adatokat, tendenciákat veszem számba.

3.1 Környezeti jellemzők

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 iskolabuszsal is biztonságos, az autóknak megfelelő méretű parkoló, míg a kerékpároknak tároló áll a rendelkezésére. Ugyanakkor kerítéssel és portaszolgálattal nem rendelkezik.

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.

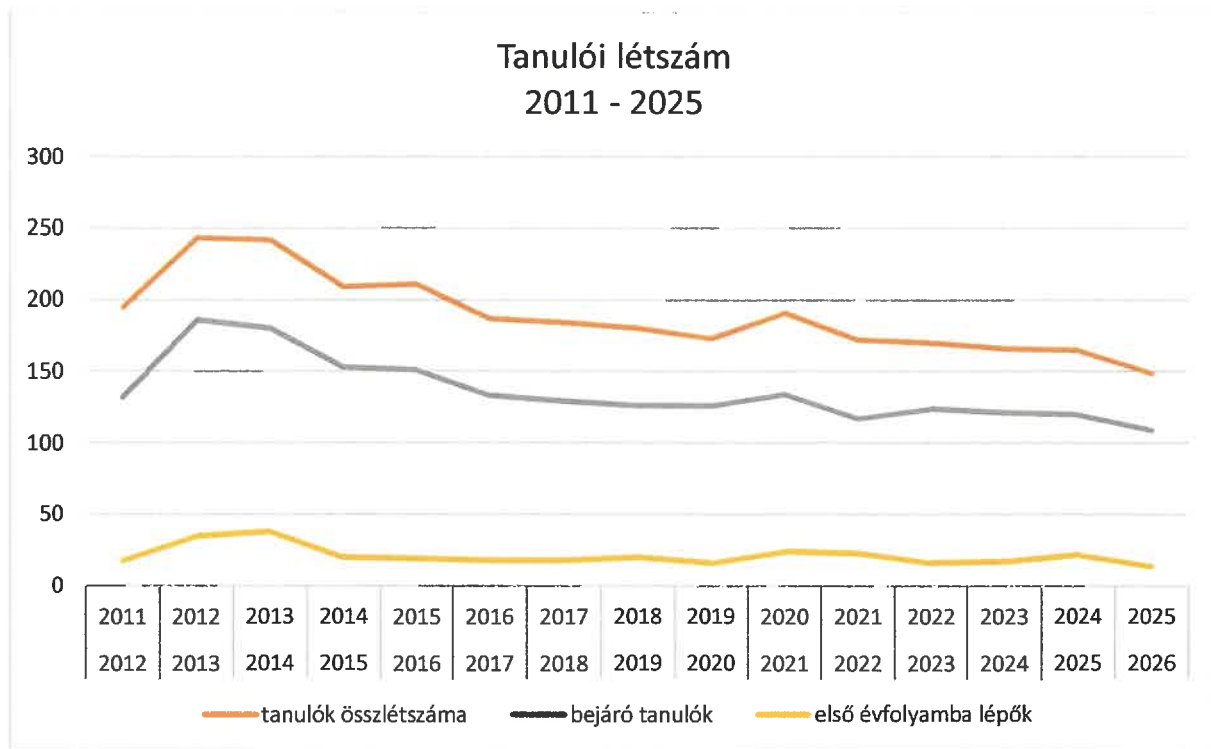
3.2 Demográfiai tendenciák: tanulói létszám és összetétel, pedagógus korfa

Országos szinten 1980 óta - *ekkor léptem pedagógusi életpályámra* - az élve születések száma 148. 673-ról 77. 511-re csökkent, miközben a termékenységi arányszám 1, 91-ről 1, 39-re esett vissza. Ez időszak alatt az 1000 lakosra vetített élveszületések száma az 1980-ban kimutatott 13, 9-ről 2024-re 8, 1-re apadt.

E számok régiónkét persze jelentős eltéréseket takarnak, mely a kistelepülések viszonylatában még erőteljesebb visszaesést mutat. Ezen időszak alatt ugyan történt a számok tükrében szerkezeti átalakulás, ám az alig korrelált a fenti mutatókkal.

Ugyanakkor a kistelepülési iskolák tanulói létszámának és összetételének vonatkozásában a klasszikus mutatóknál fokozottabb hatással bíró elemeket találhatunk. Ezek közül kiemelendik a lakhatás lehetősége, a munkahelyek elérhetősége, a családok egyben maradásának alakulása, az iskola sajátos arculati kínálatának palettája, továbbá az egyes települési önkormányzatok népességmegtartó ereje, értékrendje és teherbíró képessége.

Gelse viszonylatában igazgatásom alatt a meghatározó paraméterek az alábbiak szerint alakultak.



Ha egy pillantést vetünk a grafikonra, két tendenciát figyelhetünk meg. Egyfelől a három mutató együttjárását, másfelől azok mértékének markáns változását.

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, melyet az iskola kötelező felvételi körzetének évről évre történő átszabása fokozott. A bejáró tanulók száma és aránya követte az összlétszámot, hiszen iskolánkat közel 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 diszharmonianak. Az első évfolyamba lépők száma a közelmúltban tartósan 20 fő alá csökkent, s az előrejelzések szerint ott is ragad azzal a tendenciával, hogy minden beiskolázáskor az elvárt 14 belépő tanulói létszám sem egyértelműen biztosítható.

Ha mélyebbre ásunk és a bemutatottakon túl további mutatók mögé is betekintünk, akkor egy kisközségi szint felső határán működő általános iskola mindennapos kihívásaival, az azokra adott válaszokkal szembesülve tanulságos következtetéseket vonhatunk le.

A HHH - HH-s tanulók együttes aránya 14 - 64% között mozgott, jelenleg 15%-on áll. A populációt alkotó tanulók valamennyien részt vesznek az IPR programban.

Az SNI-s tanulók aránya folyamatosan emelkedett, miközben a BTMN-eseké kiegyensúlyozott képet tükrözött. Előbbiek aránya jelenleg 18, 8%, utóbbiaké 12, 0%. Azaz tanítványaink 30, 9%-a küzd valamilyen diagnosztizált nehézséggel, vagy akadályozottsággal, mely kétféle vonzattal járt. Egyfelől ellátásuk iskolánk egyik sarokkövévé lépett elő, másfelől vonzataként iskolánk szakmai alapidokumentuma módosításra került.

Ami a pedagóguskorlátot illeti 20 - 30 év között három kollégát tudhatunk magunk között. A 40 - 50 év közötti korosztályba heten, míg az 50 - 65 év közöttihez nyolcan tartoznak. Közülük hárman két éven belül nyugállományba vonulnak, melyekhez a nők kedvezményes lehetőségével prognosztizálhatóan további egy kolléga csatlakozik.

3.3 *Tanulmányi előmenetel*

	2011 2012	2012 2013	2013 2014	2014 2015	2015 2016
magatartás	4,13	3,98	3,85	3,79	4,31
szorgalom	4,01	3,47	3,46	3,45	4,11
tantárgyi	3,98	3,68	3,75	4,14	3,97

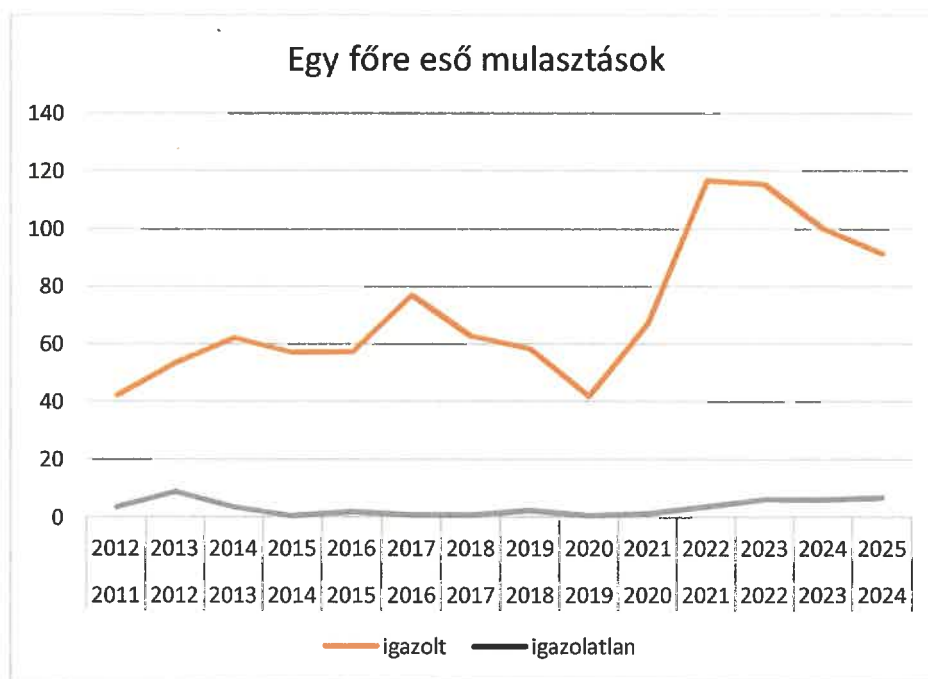
	2016 2017	2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
magatartás	4,32	4,32	4,24	4,30	4,28
szorgalom	4,03	4,03	4,09	4,17	4,03
tantárgyi	4,05	4,06	4,12	4,01	3,96

	2021 2022	2022 2023	2023 2024	2024 2025
magatartás	4,05	3,99	4,14	4,11
szorgalom	3,99	4,05	4,06	4,17
tantárgyi	4,03	4,17	4,19	4,22

Fenti táblázatok vezetői ciklusokra bontottan mutatják be a tanulmányi előmenetel alakulását. Az első öt év relatív alacsonyabb értékeinek háttérében a megemelkedett tanulói létszám és a három pedagógiai kultúrát képviselő nebulói attitűdök összehangolása húzódik meg. A második ciklust az elért szint megtartása és kiegyensúlyozottság jellemzi, az egyetlen töréspont a koronavírus számlájára írható. Az utolsó ciklus köszönhetően az értékelési rendszer újragondolásának is, enyhe emelkedéssel párosul.

Ami az egyes területeket illeti a magatartás jellemzően megelőzi a szorgalmat, míg a tantárgyi átlagok az utolsó három évet leszámítva azoknál kicsivel alacsonyabb értéket mutatnak. A trendfordulónak látszó jelenség alapjaként a tanulói szociális háttér kézzel fogható változásai, az újragondolt értékelési rendszer és a bevezetett programok hatásai vélelmezhetők.

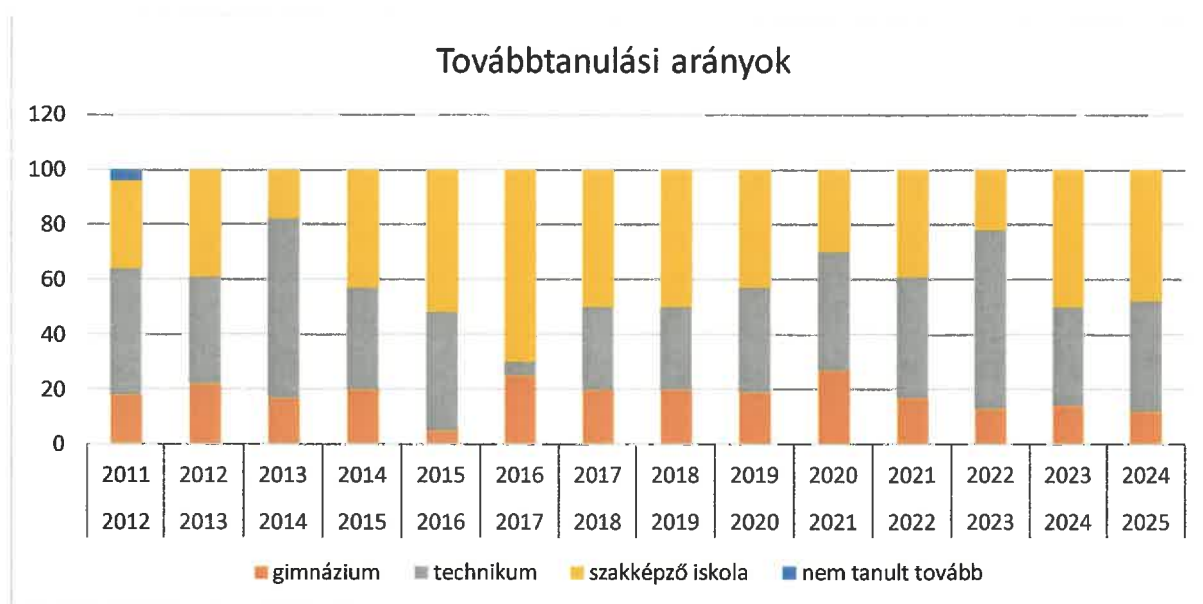
3.4 Tanulói mulasztások alakulása



Az egy főre eső igazolt mulasztások számának alakulását több tényező befolyásolta. Kiemelendő a járványügyi helyzet, a szülők viszonyulása, a szankcionálás visszatartó erejének hiánya, az orvosi igazolások kiállításának gyakorlata és az iskolai elfogadás eljárásrendje. A hektikus tévyszámok mögött azonban jellemzően néhány nagycsaládban élő tanuló birtokolta magatartásmintázat érhető tetten. Jól megfigyelhető, hogy a koronavírus járványt követően ugrásszerű emelkedés következett be, mely elsősorban a szülők túlzott óvatosságából fakadt, megtörve az előző évek kedvező trendjét. Az azóta tapasztalható lassú csökkenés az intézményi esélyegyenlőségi tervben lefektetetteknek való következetes érvényszerzés és az orvosi igazolások eljárásrendjének újraszabályozott változása okán következett be.

Ami az igazolatlan mulasztások trendvonalát illeti annak kiinduló magas szintje az iskola létszámának dinamikus növekedésével párhuzamosan alakult ki, majd a létszám szokott sávba kerülésével arányosan csökkent. Azonban az utóbbi négy évben soha nem látott mértékű növekedést követően stagnál, mely mögött néhány család jellemzően 3 - 6 gyermekét érintően, a családsegítő szolgálat szűk mozgásterre, a szankcionálás elhanyagolható visszatartó ereje, a gyermek családon belül érvényesülő öntörvényűsége és a társadalmi tolerancia növekedése érhető tetten.

3.5 Továbbtanulási mutatók



A diagramra pillantva az első ami szembe ötlik, hogy a kezdőévtől eltekintve nem volt tovább nem tanuló diákja az iskolának. Ami miatt azonban intézkedési tervet kellett készíteni, az a gimnáziumban továbbtanulók alacsony, 5 - 27%-os aránya, mely jellemzően egy - öt gyermeket takar. Ha azonban az érettségire adó képzésbe jelentkezők arányát vesszük górcső alá az látható, hogy egyetlen esettől eltekintve az sosem esett 50% alá.

Ha továbbtekintünk és az iskola nyomonkövetési rendszerében tárolt számok között szemezgetünk, néhány figyelemre méltó jelleggel találkozhatunk. Ezek közül kiemelendő, hogy a két véglethez tartozók - *gimnáziumot, illetve normál szakképző iskolát választó tanulóiban akadályozottak* - szinte kivétel nélkül eleget is tesznek a követelményeknek, miközben a többi tanuló esetében gyakori az iskolaváltás, a kiemelkedően magas a hiányzás és az évfolyamismétlés.

3.6 *Kompetenciamérési eredmények*

Az elmúlt másfél évtized alatt a kompetenciamérés, mint számszerűsíthető valid mutató úgy terjedelmében, mint lebonyolítási technikájában, mérföldköyszerű változásokon esett át. Intézményünk életében és megítélésében betöltött szerepe a pedagógiai - szakmai ellenőrzéseknek, továbbá az iskolavezetés viszonyulásának is köszönhetően szemléletformáló erővel bírt. Azonban a folyamatos erőfeszítések ellenére az elért eredmények következtében iskolánk az elsők között esett bele a célirányos komplex tanfelügyeleti ellenőrzés látókörébe, hiszen:

„Az adott intézmény az országos kompetenciamérés legutóbbi nyilvánosságra hozott eredményei alapján bármelyik mérésben érintett évfolyamon, bármelyik vizsgált kompetenciaterületen a családháttér - indexet figyelembe véve az adott intézménytípusra számított és a Hivatal által nyilvánosságra hozott országos átlagértékénél statisztikailag kimutathatóan gyengébb eredményt ért el.”

A komplex vizsgálatot követő utóellenőrzés megállapította, hogy az intézkedési tervben megfogalmazott célok fenntartói támogatással az alábbiak szerint valósultak meg:

„A kompetenciamérés eredményeinek javítása érdekében átfogó tervet készítették, annak feladatai az intézményi dokumentumokban megjelennek, a tevékenységek nyomon követhetők és értékelhetők. Annak érdekében, hogy az értékeléséhez szükséges tanulói családi háttérindex kérdőívek rendelkezésre álljanak, az intézmény egyedi és hatékonyan működő eljárásrendet dolgozott ki. A frissen megjelent kompetenciamérési eredmények alapján, a családi háttérindex figyelembevételével az intézményben nem volt piros jelölés, ami a pedagógiai munka hatékonyságát és a fejlesztő intézkedések eredményességét támasztja alá.”

„A fenntartó a kompetenciamérés eredményeinek javítása érdekében az intézmény által javasolt és kidolgozott intézkedések végrehajtását, a hatékonyság növelését célzó intézkedések feltételeinek biztosítását segítette elő. Munkaközösségek megalakulása (kompetenciamérést koordináló és osztályfőnöki munkaközösség), túlmunkák biztosítása, többletfeladatok engedélyezése, humánerőforrás biztosítása (pedagógiai asszisztensek), képzések, műhelyfoglalkozások, szakmai tanácsadások és konzultációk.”

A hatékonyságnövelő tevékenységek azonban itt nem értek véget. Azokra úgy tekintünk, mint erőfeszítéseink elismerésére, mint igazodási pontul szolgáló mérföldköre, mely az elért eredmények megtartására, sőt emelésére ösztönöz. Az eredményt annak tudatában kezeljük a helyén, hogy pontosan tisztában vagyunk azzal, hogy egy - egy területet, illetve mérési csoportot tekintve bármikor előfordulhat szignifikáns alulteljesítés.

3.7 Lemorzsolódási veszélyeztetettség

A lemorzsolódással veszélyeztetettség, mint kulcstényező szintén jelen van mindennapjainkban annak ellenére, hogy iskolában három tanévtől eltekintve a korábbi években is csak egy - egy évfolyamisméltó 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 magas mutatókra domináns befolyással bírt a koronavírus járvány, továbbá azon az adott tanév félévi - év végi váltakozása. Így a folyamatos erőfeszítések ellenére a kimutatott értékek következtében iskolánk az elsők között esett bele a célirányos komplex tanfelügyeleti ellenőrzés látókörébe, hiszen:

„A Hivatal által működtetett korai jelző- és pedagógiai támogató rendszerben a legutóbbi két adatfelvételkor rögzített intézményi szintű lemorzsolódási mutatók közül bármelyik jelentősen meghaladja az adott intézménytípusra a Hivatal által számított megyei vagy országos átlagértéket, vagy az intézmény legalább két adatfelvétel során romló tendenciát mutat bármelyik lemorzsolódási mutató esetében.”

A komplex vizsgálatot követő utóellenőrzés megállapította, hogy az intézkedési tervben megfogalmazott célok fenntartói támogatással az alábbiak szerint teljesültek:

„Az oktatási eredményesség és a tanulói lemorzsolódási mutatók javítása érdekében bevezetett intézkedések hatékonyak, eredményességüket az adatok igazolják. Összességében az igazolt hiányzások aránya 6, 8%-kal, míg az egy főre jutó hiányzások száma 100, 2-ről 91, 5-re, a lemorzsolódási arány 17, 2%-ról 3, 5%-ra csökkent, ami mindössze 3 - 4 tanulót érint.”

„Az oktatási eredményesség és a tanulói lemorzsolódási mutatók javítása érdekében Esélyegyenlőségi Intézkedési Tervben határozták meg az intézkedéseket (azokhoz rendelt célokat, feladatokat, az ütemezésüket, mérőföldköveket, elvárt eredményeket, felelősöket). A fenntartó a fejlesztések tervezése és megvalósítása során folyamatos visszacsatolást nyújtott, figyelemmel kísérte az intézkedések eredményességét, és szükség esetén szakmai konzultációval segítette az iskolát”.

A területet érintő teendőink azonban itt nem érnek véget. Elért eredményeinkre úgy tekintünk, mint a megkezdett út helyességének visszaigazolására. Tisztában vagyunk azzal, hogy az indokolatlanul sokat mulasztókat és / vagy a tudást, mint értéket elutasítókat teljes mértékben megváltoztatni sosem tudjuk.

4. Jövőkép

Iskolánk jövőképe az elmúlt tizenöt év során nem változott. Szemünk előtt továbbra is egy fenntarthatóság vezérelt, nemzedékek és partnerek közti tiszteletre alapozott párbeszédet, képességorientált, egyénre szabott nevelést - oktatást - személyiségfejlesztést folytató gyermekközpontú intézmény lebeg. Egy olyan esélyteremtő iskola, mely stabil értékrendet képvisel és közvetít, ahol a gyermek testi - lelki - szellemi fejlesztésével biztosított számára a nemzeti minimumhoz való hozzájárulás. Ahonnan szárnyra kelve képessé válnak úgy megtalálni a helyüket, hogy a társadalom hasznos tagjaiként önnön boldogságukat is meglik.

Ha a rögzített konstans képet a jelen valóságához és a közeljövő prognosztizálható történéseihez viszonyítjuk három területet érdemes körbejárnunk. Úgy mint a gazdasági - pénzügyi háttérrel, a szervezeti struktúrát és a pedagógiai kultúrát.

Magyarországon a köznevelési rendszer legnagyobb finanszírozója az állam. Ennek köszönhetően vannak életben az olyan kistéleplési iskolák, mint a gelsei, hiszen a rendszer sajátosságainak és sokszínűségének következtében a politikai prioritások döntő faktorrá léptek elő. Bár a területi eltérések nem kedveznek intézményünknek, addig míg az általános iskolai oktatásra fordított forintok elköltésének módja nem változik, van remény a fennmaradásra. Így vízióink szerint a Gelsei Weöres Sándor Általános Iskola 5 - 10 év távlatában életképes marad.

Továbbgondolva, mivel a legnagyobb kiadási tétel a pedagógusilletmények mellett az iskolahálózat szervezettségének mikéntjéhez köthető, fajsúlyos tényező az egy pedagógusra eső tanulói létszám alakulása és az egyes intézmények térbeli elhelyezkedése. Iskolánk e paraméterei sajnos romlanak, de reményeink szerint nem olyan mértékben, hogy a ma mindenképpen indokoltnak tűnő változtatásoknak áldozatul essen.

Iskolánk részéről reményeinket szakmailag alátámasztani leginkább társadalmi hasznossággal járó pedagógiai kultúránk értékeivel tudjuk. Ahogy ez a komplex tanfelügyeleti utóellenőrzés során a jelentés összegzésébe is rögzítésre került:

„A komplex tanfelügyelet értékelését követően annak ajánlott céljait elfogadva az intézmény a vezetés irányításával, a fenntartó elvárásainak megfelelően és annak támogatásával készítette el az intézkedési tervét. A lemorzsolódási mutatók és a kompetenciamérés eredményeinek javítását célzó intézkedéseket tervszerűen, következetesen, a célok elérése érdekében együttműködve és folyamatosan ellenőrizve, az elvárt eredményeket elérve valósították meg. A feladatok számos intézményi dokumentumban megjelennek, a tevékenységek nyomon követhetők és értékelhetők. A fenntartó támogató intézkedései hozzájárultak a fejlesztési folyamat eredményességéhez. Az intézkedések változásokat eredményeztek a szervezeti struktúrában és hozzájárultak a módszertani fejlődéshez.”

5. Célok - feladatok - tevékenységek

Az állam, mely GDP-jének mintegy 5%-át fordítja az oktatási rendszer fenntartására nemcsak domináns finanszírozó, de tartalomszabályzó és követelménytámasztó szerepkörében is meghatározó tényező. Széles körű hatásmechanizmust működtet, melynek elemeként pedagógiai - szakmai ellenőrzés keretei között feltárja egyes iskoláinak állapotát, szembesíti őket önnön elvárásrendszerüknek való megfelelésükkel, kijelöli fejleszthetőségük irányát.

A továbbiakban bemutatott logikát követve, az egyes területek mentén elhelyezve iskolánkat próbálom a továbblépés lehetőségeit számba venni, az oda vezető utat megtalálni és bemutatni.

5.1 Pedagógiai folyamatok

Társadalmi környezetünk jellemzőiből és tanulóink szociokulturális összetételének ismeretéből kiinduló, IPP vezérelte és felügyelte pedagógiai folyamataink stratégiai és operatív tervezési szinten egyaránt konzisztens tartalmakat és elképzeléseket tükröznek. Megvalósításuk hatékonysága a munkaközösségek bevonásával, a tanévente korrigált analízisek mentén igazolható. A külső és belső ellenőrzések feltárta helyzetkép minden esetben átgondolásra, a javaslatok beépítésre kerültek. Az értékelési rendszer a közelmúltban továbbgondolásra került, a központi (*kompetencia - DIFER - NETFIT - eDIA*) mérések mutatói sokoldalú elemzés és belső tudásmegosztás tárgyát képezték. A pedagógusokat illetően a TÉR, mint új elem eljárásrend szerinti lebonyolítása zökkenőmentesen zajlott.

Az elért eredmények megtartásán túl a fejlődés lehetőségét a fenntartó belső ellenőrével való munkakapcsolat ápolásában, a tanfelügyelet javasolta beavatkozási pontok fókuszban tartásában, a mérések során nyert adatokra alapozott információkból következő teendők munkaközösség - központú, szaktanácsadók segítette megtámogatásában látom. Ez utóbbi esetében elengedhetetlen, hogy a következtetések a tanmenetekben és a tanulói értékelésekben is megjelenjenek.

5.2 Személyiség- és közösségfejlesztés

Önnön értékrendünkből és tanítványaink szociokulturális háttéréből következően a nevelés - oktatás területe egyenrangú elemként van jelen mindennapjainkban. A hozzánk járó diákok taníthatóságának alapfeltétele pozitív személyiségjegyeik megerősítése, vivő funkcióik feltárása. Kiemelt figyelmet igénylő tanulóink magas számából adódóan az egyénre szabott mentorálást is magába foglaló IPR rendszer működtetése, a BTMN - SNI tanulók ellátása, az osztályonként szerveződő napközis csoportok mindegyike a személyre szabott odafigyelést

szolgálja. A digitális technológia térnyerése a koronavírus járványt követően a központilag biztosított eszközparknak is köszönhetően felgyorsult. Közösségépítő programjaink, ünnepi megemlékezéseink színvonala iskolánk egyik legelismertebb tevékenysége.

Az elért eredmények megtartása mellett az egyéni és kiscsoportos foglalkozások órakeretének bővítése, az IKT-s eszközök kihasználtsági mutatóinak növelése, a napközis időkeret hatékonyságának javítása és a versenyeztetés lehetőségeinek kiteljesítése jelölhető meg, mint kitörési pont.

5.3 *Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények*

Iskolánk nyilvántartott eredményeinek kiemelt területei:

- a) kompetenciamérés
- b) DIFER
- c) NETFIT
- d) eDIA
- e) lemorzsolódási veszélyeztetettség
- f) tényleges lemorzsolódás
- g) hiányzások
- h) magatartás - szorgalom - tanulmányi előmenetel
- i) továbbtanulás és nyomonkövetés
- j) versenyeredmények

Megjelölt nyilvántartásokból nyert adatok tervezetten és célirányosan pedagógiai gyakorlatunk szerves részét képezik. Az elemzések dokumentáltak, szakszerű felhasználásuk biztosítéka a feldolgozásuk folyamatába igénybe vett szaktanácsadói támogatás igénybe vétele. Az adatokkal alátámasztott jelen állapotot és az azt eredményező trendvonalat részleteiben a pályázat „Helyzetelemzés” része mutatja be.

Előrelépés elsősorban a fejlesztési irányszabás konkrét feladatainak, eljárásainak és korrekciós hatásainak területén kívánatos. Önértékelésünk szerint, melyet úgy a szaktanácsadói látogatások, mint a tanfelügyeleti ellenőrzések is megerősítettek, a folyamat a adatrögzítés - intézményi szintű közös elemzés - szakmai tanulságok levonása szakaszában jól kidolgozott és megvalósított. Ugyanakkor az eredmények felhasználása jelen pillanatban belső szokásrenden alapul, annak eljárásrendjének kidolgozása, hatékony ciklusba emelése a közeljövő feladata.

5. 4 Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az iskola belső kapcsolatainak minősége abban gyökeredzik, hogy a tizenhét teljes munkaidős pedagógus közül tíznek ez az első munkahelye, míg további két pedagógus másfél évtizede a nevelőtestület tagja. Az összetételből következő informális kapcsolatok mellett formális keretek között két szakmai munkaközösség működik. A kompetenciamérési a belső és külső mérések gazdája, míg az osztályfőnöki a rendezvények - tanulmányi versenyek - témahetek összefogásán túl a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására fókuszáltan fejti ki tevékenységét. A belső tudásmegosztás színterei közül kiemelendő a szaktanácsadók irányította műhelymunka, a tervezett nevelési értekezletek tartalmi elemeinek meghatározása és az IPR köré szerveződő, munkaterv szerinti értekezletek tematikája. A kétirányú információáramlás eljárásrendje mindenki előtt ismert és kidolgozott, eszközrendszerét tekintve a szóbeliség és a digitális keretek dominálnak.

A továbbfejlődés a munkaközösségek ellenőrzési - értékelési repertoárjának bővítésében, továbbá a belső tudásmegosztásban rejlő lehetőségek hatékonyabb kiaknázásában keresendők.

5. 5 Az intézmény külső kapcsolatai

Széles körű, hierarchizált külső kapcsolatrendszerünk beazonosított partnereinkénti indokoltságát, kereteit és tartalmát iskolánk szervezeti és működési szabályzata részleteiben tartalmazza. Fenntartónkkal központilag szabályozott, korrekt munkakapcsolatban állunk, települési önkormányzatainkhoz a helyi közélet eseményein, a partneri segítségadáson és a közös feladatainkon keresztül kapcsolódunk. A szülők irányába sajnálatos módon egyre gyakoribb a panaszkezelési szabályzatunkban foglaltakon alapuló interakció, melyben segítő szerepet vállalnak a családhoz kötődő szolgálatok is. A hatóságok relációjában a külső ellenőrzések, míg a szakmai partnerek irányába a pedagógiai feladatok a meghatározók. Eredményeink bemutatása, partnereink tájékoztatása naprakész honlapunkon keresztül, közös rendezvények és megemlékezések alkalmával teljesedik ki.

A továbblépés záloga a partneri elégedettség rendszeres, egzakt mérésében, továbbá külső kapcsolati szereplőink ötletbefogadásának szabályozott keretek közé rendezésében rejlik. Ugyanakkor a tanulói létszám egyre nehezebb biztosítása okán felértékelődik az óvodákkal való kapcsolatok minősége, a leendő szülőkkel való rajtuk keresztüli érdemi kapcsolatfelvétel.

5.6 A pedagógiai működés feltételei

Iskolánk a székhelytelepülés szívében, parkosított környezetben helyezkedik el. Infrastruktúrája korszerű annak ellenére, hogy a fejlesztések rendre elmaradtak, ellenben a legszükségesebb karbantartások folyamatában biztosítottak voltak. Az energiatakarékosság egyre nagyobb figyelmet kap. A digitális eszközellátottság lefedi az igényeket, a különleges bánásmódot igénylő egyre nagyobb számú tanuló rendelkezésére állandó fejlesztőteremek és részben digitalizált taneszközök állnak, míg a tartalmi feltételeket az iskola állományában lévő, két teljes munkaidős több szakos gyógy- és egy rész munkaidős fejlesztőpedagógus garantálja. A szakos ellátottság teljes, a rész munkaidős, illetve óraadó pedagógusok száma folyamatosan csökkent. A kollégák közül hárman gyakornoki, heten - heten Pedagógus I - II fokozatban, illetve ketten Mesterpedagógus besorolásban vannak. A pedagógusok munkáját két asszisztens segíti. A szervezeti kultúra erőssége a döntés - előkészítés eljárásrendje, melyek szinte kivétel nélkül teljes támogatottság mellett születnek meg. Iskolánk kiemelt jellemvonása a hagyományápolás, a rendezvények, ünnepélyek, megemlékezések szűkebb és tágabb környezet által is elismert színvonala.

A pozitív elmozdulás igénye az elmaradt infrastruktúrális fejlesztések, az iskolánk egyik sajátos arculatát megtestesítő különleges bánásmódot igénylő tanulók ellátása és a pedagógus életpályamodellben rejlő előrelépések ösztönzése területeken jelölhető meg.

5.7 Az intézménytípusra vonatkozó nevelési - oktatási irányelvben meghatározottak

Pedagógiai programunkban megfogalmazott alapcélunk, hogy tanítványaink úgy váljanak egyénileg sikeressé, hogy közben a közjóért tenni tudó és akaró személyiségjegyeik is kialakuljanak. Az operacionalizálásra az egyes munkatervek szintjén, tanévente elkészített SWOT - analízisre alapozottan kerül sor. Helyi tantervünk figyelemmel a NAT iskolákkal szembeni feladataira, a közvetlen környezetünk támasztotta igényekre, továbbá sajátos arculatunkra meghatározza a NAT előírásaiból következő pedagógiai feladatok helyi megvalósításának részletszabályait, melyek koherenciája működésünk stabilitás - rugalmasság egyensúlyán alapuló sajátossága. Dokumentumaink nyilvánossága online és a helyben szokásos módon is biztosított, a pedagógus - továbbképzés új alapokra helyezése megtörtént.

A fejlődés lehetősége az egyes intézkedési tervek minőségi kidolgozásában és következtetes végrehajtásában, a pedagógus - továbbképzési rendszer új dimenzióinak kiaknázásában, továbbá a digitalizáció helyén való kezelésében rejlik.

6. Záró gondolatok

Így vissza és persze előre tekintve a másfél évtizede több mint otthonomul szolgáló Gelsei Weöres Sándor Általános Iskolába érkezésem után nem sokkal néhány kedves szótól kísértén annak egykori tanárától, kinek gyermeke ma is kolléganőm, kaptam egy gyűrött kockás papíron az alábbi sorokat, melyeket azóta is őrzök.

SZEMBE FORDÍTOTT TÜKRÖK

Örömöm sokszorozódjék a te örömödben.

Hiányosságom váljék jósággá benned.

Egyetlen parancs van, a többi csak tanács:

igyekezz úgy érezni, gondolkozni, cselekedni, hogy mindennek javára legyél.

Egyetlen ismeret van, a többi csak toldás:

Alattad a föld, fölötted az ég, benned a létra.

Az igazság nem mondatokban rejlik, hanem a torzítatlan létezésben.

Az öröklét nem az időben rejlik, hanem az összhang állapotában.

Weöres Sándor

Bevallom, nem ismertem a verset, melynek sorai folyton folyvást ott kattogtak a tudatalattimban, míg végre rájöttem: iskolánk névadójának sikerült mindazt egyetlen versbe sűrítetnie, amit én magam a köznevelésről, a pedagógiáról, a vezetésről és önmagamról tudok és gondolok.

Tudniillik azt, hogy az egymással való kapcsolataink minősége, a másokért való tenni akarásunk és képességünk birtoklása, szavainknak tetteinkkel való összehangolása és a bennünk rejlő fejlődési lehetőségek kiaknázása emberi - pedagógusi - igazgatói létünk alfája és omegája. Meggyőződésem, hogy nélkülük alkalmatlanok, velük karöltve legyőzhetetlenek vagyunk.

És talán van valami sorsszerűség abban, hogy mindezt egy pedagógusdinasztia tagja, egy a kortársai által másoktól legkülönbözőbbnek titulált költő szavaival tudatosította bennem. Köszönöm!