

### 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 Célok 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 teljesebbedünk 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 újítóan.
- 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](http://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: *drogprevenciós tevékenység megerősítése*)

Ugyancsak flexibilis sajátosságokat hordoz az operatív céltételezés 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 hasonlóan a változásokra való adekvát válaszadást biztosító intézkedések egy csoportba 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.

Tételelesen:

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
egyéniileg sikeres, társadalmilag hasznos személyiségek kibontakoztatása	nevelés - oktatás összhangjának megteremtése, egyensúlyának fenntartása	magatartás - szorgalom előmenetele, dicséretes 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 alapképesség 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 Hagyományörzés és innovatív gondolkodás**

Az iskola életében a hagyományörzés és az innovatív gondolkodás szerves egységet képező területekként van jelen. Hiszen egyfelől az iskola alapfeladata az egyetemes és nemzeti kultúrkincs értékeinek átszarmaztatása, 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 emléknapok
- 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 ellenörzés, 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 együttmüködés**

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 képviselését. 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 vállaló 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 megbecsültnak, 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 elfelejti, annak alkalmassága előbb - utóbb megkérdőjeleződik. Hitem szerint a pedagógus munkaköröket betöltők katalizatori szerepvállalása nélkül a legnemesebb vezetői erőfeszítések is kudarca ítétek.

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 taxatívum 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 terveket, 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 szorítókozó 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 tanulószervezési 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 foganatosítása 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 bocsájítjuk, 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 mindenkori 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) diáknap

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

o) iskolai ünnepélyek, emléknapok

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 elől 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 mérföldköve 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 prevenció - intervenció 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 másoknak. Az egyes státusok közti átfedettségek 35



- 55% között mozgott. A kiemelten tehetséges gyermek kategóriájába sorolt tanulókról illetően 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 tanulás-szervezési 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 csúcshozmókat 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 szemhunyaszt.

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 eszméltessenek.”*

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.