

Pályázat  
az  
Emberi Erőforrások Minisztere  
által meghirdetett



Bocskai István Általános Iskola,  
Alapfokú Művészeti Iskola  
és Kollégium

intézményvezetői beosztás ellátására

---

Tóth Imre

2021.

---

1. Bevezetés.....	3
2. Helyzetelemzés .....	5
2.1. Szervezeti struktúra .....	6
2.2. Személyi feltételek - humán erőforrás.....	7
2.3. Az intézmény tanulói .....	8
3. Az előző vezetői ciklus értékelése .....	11
3.1. Pedagógiai asszisztensek .....	11
3.2. Infrastruktúra.....	12
3.3. Szakmai eszközök .....	12
3.4. Mérési eredmények.....	12
3.5. Továbbképzések.....	13
4. Pedagógiai, szakmai folyamatok .....	13
4.1. Munkaközösségek az iskolában.....	14
4.2. Osztályfőnökök szerepe.....	14
4.3. Sajátos nevelési igényű tanulók segítése .....	14
4.4. Pályázati tevékenység .....	15
5. Célok, fejlesztési elképzelések, tervek .....	16
5.1. Egységesség.....	16
5.2. Humán erőforrás fejlesztése.....	17
5.3. Kompetenciamérési eredmények javítása .....	17
5.4. Lemorzsolódás megelőzése.....	19
5.5. Szociális hátrányok kezelése .....	21
5.6. Tehetség gondozás.....	23
5.7. Pályaorientáció és pályaválasztás elősegítése.....	23
5.8. Partneri kapcsolatok.....	24
5.8.1. Belső partneri kapcsolatok.....	24
5.8.2. Külső partneri kapcsolatok.....	24
6. Összegzés.....	25
7. Szakirodalom, dokumentumok, segédanyagok listája.....	26
8. Mellékletek.....	27

---

## 2. Helyzetelemzés

---

Fél évtizede készült vezetői pályázatomban azt írtam, hogy a 2006-2016. közötti időszakban jelentős változások közepette működött iskolánk. Most azt írhatom, hogy az elmúlt öt évben **stabil**, jelentős szervezeti változásoktól mentes **körülmények között** végeztük a nevelő-oktató munkát. Nem volt olyan mértékű változás, mely alapjaiban formálta át az intézmény szerkezetét. Bár intézményünk **új tagintézménnyel** (Bocskai Általános Iskola Kőrösi Csoma Sándor Kollégiuma) **bővült**, de ez a tény a működésünket nem változtatta meg gyökeresen, csupán új elemekkel gazdagította.

**Nyugodt, kiszámítható gazdasági környezetet** biztosított a fenntartó, fejlődött az infrastruktúra (akár a kiszolgáló tárgyi eszközöket, akár a szakmai eszköztárat nézzük). A helyi városi önkormányzat is támogatta az iskolai tevékenységeket.

A **tanulói létszám csökkenése** folyamatos volt ebben a ciklusban is, de az elmúlt években biztató jelek mutatkoznak a születésszámokat tekintve.

A nevelőtestületben elkezdődött a korábban már előre jelzett „tömeges” **nyugdíjazások** időszaka, ezzel párhuzamosan elkezdődött a nevelőtestület „megfiatalodása”.

Jelentős változás - mely működésünkben folyamatos, új feladatot adott -, a vezetői ciklus fele körül következett be: elkezdődött a városban működő **lakásotthoni létszám** feltöltése, ezzel együtt az iskolánkban az állami gondozott gyerekek létszámának növekedése, illetve ennek – negatív - hatású érvényesülése a tanulóközösségben.

Intézményünk összetettsége miatt **a vezetői feladatok is sokrétűek**, melyet tovább árnyal az a speciális helyzet, amely 2011 óta érvényes: az önkormányzati iskolák egy intézmény keretén belül működtek tovább. Az iskola speciális helyzetét elemezve nem hagyható figyelmen kívül az, hogy a városban egyházi fenntartó által működtetett általános iskola és gimnázium is működik, illetve a kollégiumi ellátást tekintve a város két középiskolájában tanuló diákok számára a mi intézményünk biztosítja a tanuláshoz, lakhatáshoz, szabadidő eltöltéséhez szükséges szolgáltatásokat.

Az iskola működésében vannak **kiemelkedően jónak minősíthető folyamatok**, amelyek erősítése folyamatos feladat, vannak **kritikus folyamatok**, melyek felszámolása, erősödésének megakadályozása nehéz, de megkerülhetetlen feladat. Ez utóbbi közül van, amely meghaladja az iskola és a fenntartó feladat- és hatáskörét, de az enyhítésükre erőfeszítéseket kell tenni. A pályázatomban ezt részletesen is elemzem.

A pályázatom befejezését követően kíváncsi voltam, egy szófelhő generátor mely szavakat fogja kiemelni a mondataimból.



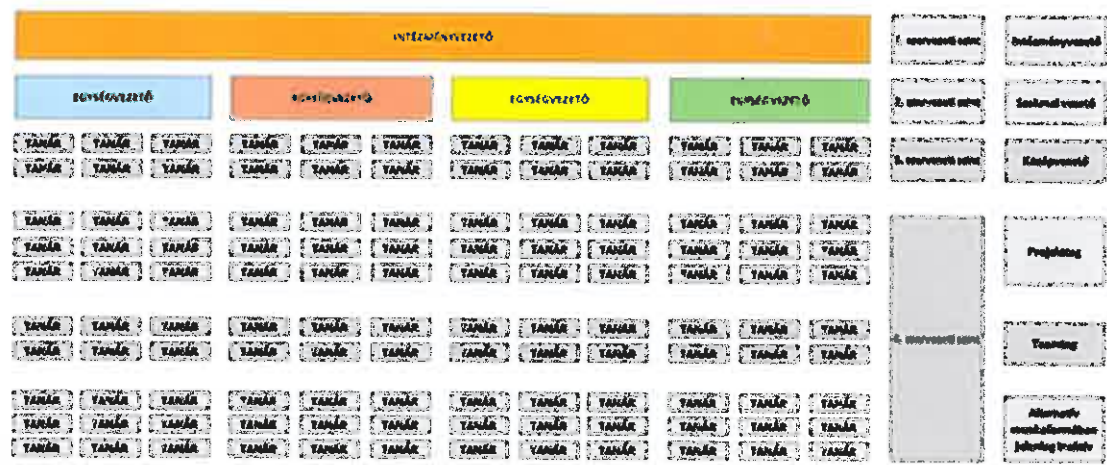
Örömmel tapasztaltam, hogy az *iskola*, *tanulók*, *szakmai* szavak fordulnak elő leggyakrabban, de a *fejlesztés* szó is könnyen az olvasó szemébe ötlük ....  
Végül is ez a cél, bármennyi gondolatot, mondatot írunk le:

## szakmai fejlesztés az iskola tanulói érdekében.

### 2.1. Szervezeti struktúra

A 2011-ben elindított intézményszerkezet során az addigi önálló – és egymással harcosan vetélkedő – **négy általános iskolából egy állami (önkormányzati) iskola** született. Az összevonás előtt egymással vetélkedő iskolából **együttműködő szervezetet** kellett létrehozni. Sokheti töprengést, vezetői műhelymunkát követően egy sajátos – **mátrix** szerkezetű – szervezeti struktúrát hoztunk létre. Az új szervezeti kialakítással több, addig meglévő problémát, illetve a kialakítással létrejövő sajátosságot kezeltünk:

- az iskolák közötti – gyakran elvtelen, gazdaságtalan, szakmaiatlan – harcot, vetélkedést felváltotta a közös célokért végzett munka,
- a több évtizedes iskolai szakmai együttműködés hiányát pótolták a közös, szakmai alapon kiépülő munkaközösségek,
- a vezetők számára kétszintű vezetői feladatkör jött létre: egyrészt feleltek a feladatellátási hely vagy tagintézmény napi működéséért, de az összevont intézményen belül egy-egy szakmai területért is (pl. munkaügy, tankönyvellátás, stb.).

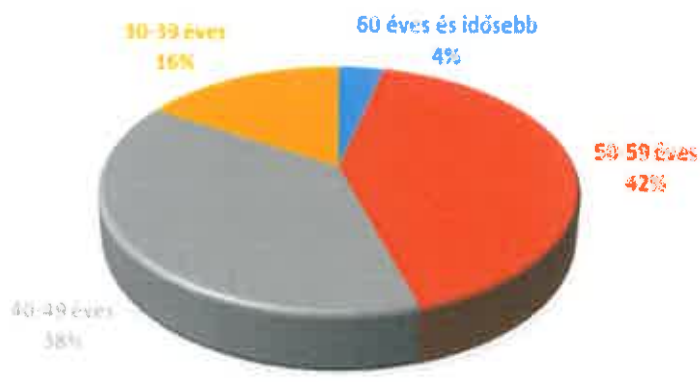


1. ábra: A mátrix szervezeti struktúránk

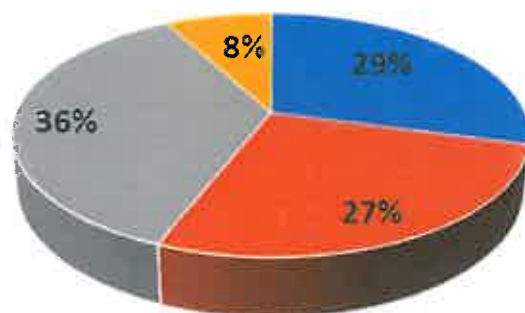
Ez az újszerű struktúra tette lehetővé, hogy az összevonás előtti közel 40 fős magasabb- és középvezetői réteg helyett 16 fővel is működtetni tudjuk az iskolát. Ez a fenntartó számára lényeges **bérmegtakarítást**, a vezetői közösség számára az átlagnál jóval több munkát eredményezett. A munka irányításában rendkívül fontos a **projektvezetők** munkája. Az egész szervezet működtetésének kulcsa a **vezetők kettős szerepe**, mely egyrészt biztosítja a telephelyek napi feladatellátását, másrészt pedig a szakmai munka irányítását és az iskolai egységességet.

**2.2. Személyi feltételek - humán erőforrás**

A megfelelő végzettségű pedagógusok biztosítása az intézményben minden időben fontos vezetői feladat volt, de az elmúlt néhány év, illetve majd az elkövetkező néhány év különösen fontossá, kiemelt feladattá teszi. Ennek oka a rendkívüli mértékben **„előregedett” pedagógus közösség**. Öt évvel ezelőtt a nevelőtestület 4%-a volt 60 év fölött, jelenleg ez az arány 8%. Öröndetes viszont, hogy a 40 év alatti nevelők aránya öt év alatt 16%-ról 29%-ra nőtt az új munkatársaknak köszönhetően.



2. ábra: Pedagógusaink életkor szerinti megoszlása - 2016



■ 40 év alatti ■ 40-49 éves ■ 50-59 éves ■ 60 év fölötti

3. ábra: Pedagógusaink életkor szerinti megoszlása - 2021

Az elkövetkező 5-10 év alatt **folytatódik ez a tendencia**, és ha nem változnak a nyugdíjazás jogszabályi körülményei, öt év alatt 10-15 nyugdíjba vonulás várható.

Az elmúlt időszakban sikeresen pótoltuk a nyugállományba vonulókat, **tudatosan**, pályakezdő fiatalokkal. A városi támogatás is hatékony segítség volt ezen a téren (**Fecskeház-program**), így olyan fiatalokat is sikerült alkalmazni, akik más városból telepedtek le nálunk.

A művészeti nevelésben jelenleg **nincs tagintézményvezető**. A vezetői feladatokat egyik igazgatóhelyettesünk látja el, a tagintézményvezető-helyetttel közösen.

### Szakos ellátottság

Egy dolgozónk nem rendelkezik a szükséges szakképzettséggel, de alkalmazása jogszerű, vállalta, hogy a pedagógusi végzettsége mellé megszerzi a jelenleg tanított szakjához szükséges végzettséget.

A különböző tantárgyak tanításához viszonylag könnyen biztosítunk megfelelő végzettségű nevelőt, hiszen a százas nagyságrendű nevelői közösségben átszervezéssel mindig sikerül **megfelelő tantárgyfelosztást** létrehozni. Igyekeznünk kell azonban ezen a téren minden évben csökkenteni az intézményen belüli, feladatellátási helyek közötti **áttanítás** arányát.

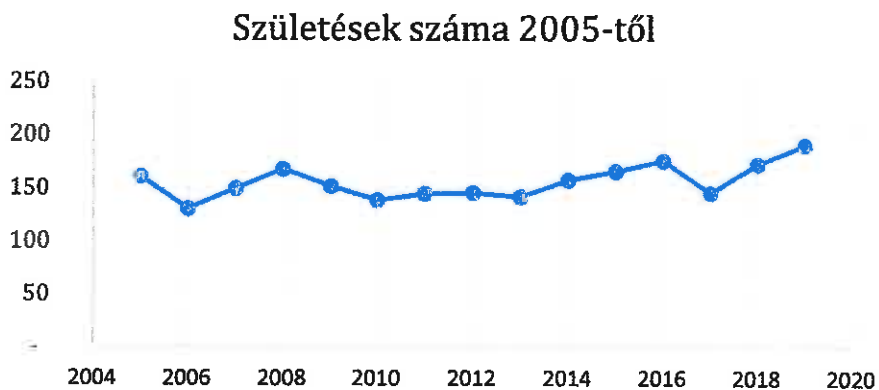
### 2.3. Az intézmény tanulói

Az általános iskolában a létszám 2011-től **folyamatosan csökken**, bár a csökkenés üteme lassulni látszik.



4. ábra: Tanulói létszám alakulása 2011-től

Biztató a következő évekre a **születések számának növekedése**. 2013-tól a 2017-es év kivételével folyamatos növekedés figyelhető meg. E növekedés nem feltétlenül jelenik meg automatikusan az iskolai létszámunkban, hiszen a városban **egyházi fenntartású** általános iskola is működik. Az általuk indított első osztályok száma befolyásolja intézményünk tanulóinak számát.



5. ábra: Születések száma 2005-től

### Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók

A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók aránya látszólagos szabálytalan mozgást mutat (1. táblázat: *lemorzsolásban érintett tanulók aránya*), de ismerve a 2019-2020-as tanév tavaszi helyzetét, a 15%-os csökkenés nyilvánvalóan „hamis” adat. A tavaszi tantermen kívüli digitális munkarend mind a tanulmányi eredményben, mind a hiányzások számában **látszólagos javulást** eredményezett. A 2018-2019-es évvégi és a 2020-2021-es első félév eredménye már inkább összehasonlítható. Én remélem, hogy ebben már szerepe van a szeptembertől elindított, a munkatervben megfogalmazott **intézkedési terv** egyes elemeinek, de ez majd néhány év múlva derül ki. Az országos és a megyei eredmények folyamatos csökkenése örömteli, a rövidtávú és középtávú tervekben keresni kell azon intézményekkel a **kapcsolatot és együttműködést**, ahol iskolánkhoz hasonló a tanulói összetétel (*Célok, fejlesztési elképzelések, tervek fejezet*).

1. táblázat: lemorzsolásban érintett tanulók aránya

	Országos	Megyei	Járási	Települési	Iskolai	Ref. Ált. iskola
2016-2017. tanév	13%	17%	22%	16%	16%	13%
2017-2018. tanév	12%	16%	20%	15%	15%	14%
2018-2019. tanév	10%	14%	22%	20%	22%	12%
2019-2020. tanév	9%	13%	17%	14%	15%	15%
2020-2021. tanév	na	na	na	na	20%	na

A lemorzsolással veszélyeztetett tanulók többsége **állami gondozott** tanuló, súlyos **hátránnyal küzdő** mind a szociális és mentális, mind a motivációs és a tudásszintet illetően. Egy idei adatsor a 2020-2021-es tanév lemorzsolódási adatszolgáltatásából, három feladatellátási hely adatait összesítve :

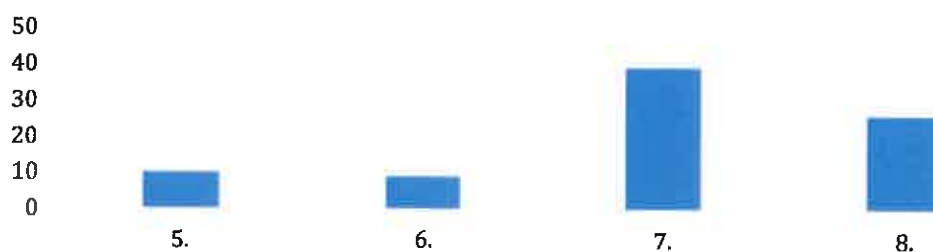
2. táblázat: lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma évfolyamonként

Évfolyam	5.	6.	7.	8.
Lemorzsolódással veszélyeztetett tanuló száma iskola szinten	10	9	39	26

A fenti adatsorból azért készítettem el az alábbi diagramot, mert „**sokkoló**” a 6-7. évfolyam közötti **különbség** a lemorzsolódást illetően. A 7. évfolyam körül jelennek meg a városi lakásotthonokban a 12 év fölötti, családból kiemelt tanulók. Az addigi életükben elszenvedett lelki (sokszor akár testi) szenvedések az iskolával (iskola = rend, követelmény, elvárás, stb.) szembeni **ellenérzések** nagyon nehezé, sokszor lehetetlenné teszik a beilleszkedést a közösségbe, a tanulást, a szociális kapcsolatok kiépítését. Nagyon sokszor inkább ellenkező hatás érvényesül: a könnyen befolyásolható, hátrányos helyzetű családban élő, labilis idegrendszerű gyerekek könnyen a „szabadéletű” gyerekek hatása alá kerülnek.

Az állami gondozottak megjelenése és **életvitelük kihatása** a gyerekekre erősíti a 6. évfolyam utáni, jó képességű gyerekek (de sokszor inkább az aggódó szülők) felvételi szándékát a **hatosztályos gimnáziumba**, amit menekülésként is jellemez néhány szülő.

Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma iskola szinten, évfolyamonként



6. ábra: lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma évfolyamonként



### 3. Az előző vezetői ciklus értékelése

---

A humán erőforrás terén **sikerült** a kitűzött célt (megfelelő **szakos ellátottság** biztosítása) elérni. Ebben szerepet játszott a helyi fiatalok tanulásának nyomon követése, és felkérése az iskolai feladatok ellátására, gyakornoki hely biztosítása, illetve a Klebelsberg Ösztöndíj program is segített a nevelői közösség erősítésében, fiatalításában, de a városi Fecskeház-program is segítőleg hatott.

Sikerült megoldanunk a **művészeti képzésben** (festészet, grafika tanszak), végbement **szakemberváltást** a megfelelő végzettség biztosításában, a tanszak növendéki létszámában és a művészi színvonal megtartásában is. A hangszeres tanszakokon is stabil, művészileg is értékes művésztanárokkal sikerült a nehezen betölthető tanszakok szakos ellátottságát biztosítani (gitár, ütő).

**Kockázatként** állapítottam meg öt éve a **gyógypedagógusi ellátottságot**. Ezt a kockázatot sikerült elkerülni: a tankerület által létrehozott EGYMI az utazó gyógypedagógus hálózattal ellátja a fejlesztési feladatokat, illetve a saját nevelőink átképzésével további két gyógypedagógusunk lesz a tanév végére.

**A lemorzsolás csökkentésére** több beavatkozást is tettünk:

- 2018 végétől csatlakoztunk a lemorzsolás csökkentését célul kitűző EFOP-3.1.2-16-2016-00001 azonosítószámú, "A köznevelés módszertani megújítása a végzettség nélküli iskolaelhagyás csökkentése céljából" pályázathoz a Magyar utcai feladatellátási helyen.
- a Debreceni Egyetem szervezésében részt vettünk három, a tanulókkal való korszerű bánásmódpedagógiát bemutató továbbképzésen.
- nevelői értekezleteken több alkalommal foglalkoztunk a feladattal külsős előadók segítségével is (Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat, Városi Bölcsőde, és Hajdúsági Görögkatolikus Gyermekvédelmi Központ vezetői, Debreceni Pedagógiai Oktatási Központ által küldött szakértő).

A fenti törekvések mellett **több** olyan **tevékenységünk** is volt, mely ha nem is közvetlenül de a tanuló **motiváció növelése** által közvetve a lemorzsolódás csökkentésére (is) irányult:

- „Csodaszarvas” táborok június 3-4. hetében,
- nyári Erzsébet ráborok,
- élményalapú tanulás-tanítás szorgalmazása.

#### 3.1. Pedagógiai asszisztensek

Előző pályázatomban nemzetközi kutatásokat, tanulmányokat, saját tapasztalatokat elemezve, bemutatva vázoltam fel, milyen hasznos lehet bizonyos területeken a pedagógiai

asszisztens alkalmazása. A fenntartó tankerület támogatásával **sikerült növelni az asszisztensek számát**. Nagyon jól bevonhatók ők az adminisztrációs munkába, a tanítási órák, foglalkozások előkészítésébe, tanulói felügyeletre. Sikerült új rendszergazdát is alkalmazni. A pedagógiai munkát segítők száma tehát a terveknek megfelelően növekedett.

### 3.2. Infrastruktúra

Terveinknek megfelelően az infrastruktúra is **jelentős fejlődésen ment keresztül**. Fenntartói, települési összefogással a **kollégium homlokzata** végre méltó külsínt ad a belül már régóta diákbarát kollégiumnak. A következő hónapokban a belső udvar is szépülni fog.

Egyik legrégebbi épületünk – a Polgári út 71. – újjászületése is elkezdődött. Jelentős számú ajtó cseréje történt meg, fűtőkorszerűsítés tette biztosabbá a téli fűtést, melegvízellátást. Megszülettek a tervek az elavult, gyakran meghibásodó vizesblokkok felújítására, a könyvtár épületének renoválására.

Bár nem fenntartói forrás, sem iskolai pályázat eredménye, de mindenképpen megemlítenőd az eredmények között a **Menő Menza program**, melyben a városi Közétkeztetési Kft. és az iskolai alapítványunk közös, több éven át tartó munkája eredményeképpen a tanulóink által használt ebédlők és felszereléseik lettek korszerűbbek, barátságosabb környezet születt.

### 3.3. Szakmai eszközök

A szakmai eszközök terén jelentős **minőségi és mennyiségi gyarapodás** történt a művészeti képzés hangszerterében, két tényezőnek köszönhetően: a **Hangszercsere program** és a **fenntartói támogatás** eredményeképpen.

A szakmai eszközök fejlesztésében a fenntartói költségvetés és az **intézményi pályázatok** jelentettek biztos forrásokat.

Külön kiemelem az NTP pályázatokat, melyek szintén segítettek a tárgyi eszközök gyarapításában.

### 3.4. Mérési eredmények

A **kompetenciamérések** terén **nem sikerült** jelentős eredményeket elérnünk, mely több okra vezethető vissza:

- az eredmények átlagát jelentősen rontják az alulmotivált, rendszeresen szökésben lévő, nem tanuló állami gondozott tanulók
- nagyon rossz hatást gyakorolnak a tanulóközösség fejlődésére, tanulmányi eredményére, szocializációjára a rossz példák,
- a családi háttérindex lenne az objektív mutató, de a családi kitöltés sokszor értékelhetetlen adatokkal készül el,
- a közel öt éve készült, a kompetencia mérés eredményeinek javítására készült intézkedési tervet nem vittük következetesen végig, pedig jelentkeztek pozitív

eredmények (ezt az elmúlt tanév végén „leporoltuk”, frissítve, aktualizálva ismét szerepeltetjük az idei munkatervben.

- nem minden nevelő végzi el a szövegértéssel és matematikai kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos feladatát a tanítási óráin, foglalkozásain, e téren a vezetői ellenőrzés sem volt kellő hatékonyságú,
- a legrosszabb (és sajnos tartósan alacsony) eredmények a Polgári úti feladatellátási helyen mutatkoznak, de minden feladatellátási helyen szükséges a javítás.

### 3.5. Továbbképzések

A nevelők szakmai fejlődését, az intézményben kialakuló helyzethez alkalmazkodást fontos figyelemmel kísérni, és a **nevelőközösség fejlődését** a szükséges irányba ösztönözni. Az intézményvezetés által szorgalmazott továbbképzések az elmúlt fél évtizedben tulajdonképpen mind ugyanazon szükségszerűségből fakadtak: a **tanulói motiváció**, a tanulóközösség tagjai közötti kapcsolat erősítése, a **pedagógusok eszköztárának gyarapítása** az előbbi tényezők fejlesztésére.

E körbe tartozik az **élménypedagógiai** elemek, gyakorlatok elsajátítása, melyben nagy jelentősége volt a három évvel ezelőtt elkezdett és sikeresen megvalósított **„Csodaszarvas” programnak**.

**Tudatos választás** volt a **Debreceni Egyetem** által koordinált **továbbképzési sorozat** az EFOP-3.1.2-16-2016-00001 azonosítószámú, *„A köznevelés módszertani megújítása a végzettség nélküli iskolaelhagyás csökkentése céljából”* felajánlott sok sok lehetősége közül az alábbi három:

- Mediáció, kommunikáció és konfliktuskezelés a lemorzsolódás prevenciója érdekében (18 fő részére)
- A beilleszkedési és magatartási nehézségek és zavarok kezelése az iskolában (30 fő részére)
- Pozitív fegyelmezés - tanulói motiváció (30 fő részére)

Ebbe a tevékenysorozatba tartozik a rendszeres időközönként meghívottként, **partnerként** iskolánk értekezletein, továbbképzésein megjelenő Családsegítő és Gyermejjóléti Szolgálat, Városi Bölcsőde, illetve a Hajdúsági Görögkatolikus Gyermekvédelmi Központ vezetőinek „érzékenyítő” előadása.

## 4. Pedagógiai, szakmai folyamatok

---

Intézményünkben az oktatás mellett hangsúlyos szerepet kap a nevelés területe, és előtérbe került a **kulcskompetenciák** fejlesztésének egyensúlyba hozása a műveltségterületi tartalmakkal. A tartalmi szabályozók a tanulók személyiségének és tudásának komplex fejlesztését helyezik a középpontba, amelynek legeredményesebb eszközét az olyan nevelési-oktatási programok jelentik, amelyek az iskolai életet egészében kezelik, azaz

nem kizárólag a tanórákra koncentrálnak, hanem a nevelés-oktatás részének tekintik a tanórán kívül az iskolában eltöltött időt is.

#### 4.1. Munkaközösségek az iskolában

A munkaközösségek **fontos stratégiai feladatot látnak el** intézményünkben: a különböző telephelyen dolgozó, de azonos tantárgyakat tanító nevelők szakmai közössége tartja össze szakmai szempontból a feladatellátási helyek nevelői közösségét.

Önálló **szakmai műhelyek** ezek a szakmai vezetők irányításával, támogatásával, ellenőrzésével. A **szakmai közösségek** készítik elő a tanév munkatervét, ellenőrzik a nevelők foglalkozási terveit, azok megvalósítását. A mátrix szervezeti rendszerben a **projektvezetőkkel** együtt ők a szervezet **középvezetői** fontos feladat- és felelősségi körrel.

#### 4.2. Osztályfőnökök szerepe

Az osztályfőnökök a napközis és a tanulószobai nevelőkkel együtt a **közösség fejlődését** leginkább **nyomon követő, irányító pedagógusok**. Az elkövetkező években az **iskola és család** közötti kapcsolat megerősítésében lényegesen **nagyobb szerepet** szánok számukra.

Az osztályfőnöki tevékenységnek erősíteni kell azt az iskolai **stratégiai célt**, mely a **család** (szülők, gondviselők) **nagyobb bevonását**, elköteleződését, érdekeltségét valósítja meg.

Ötletek és példák: anya-lánya, apa-fia napok félévente (ajánlott témák: foglalkozások, szakmák bemutatása („Mit csinál a könyvelő?”, „Állatgondozás a Kendereskertben”, stb.), szabadidő hasznos eltöltése, készülés ünnepekre, sportnap, kézművesnap, “Tök-nap”, Luca-nap, közös filmnézés, közös főzés, “Illemnap”, stb.).

A közös tevékenységek lehetőséget teremtenek **nemzeti érzéseink** közös megélésre, elüzletiesedett ünnepeink, **hagyományaink** „visszaszerzésére” (pl.: Halloween helyett tökfaragásos „Tök-nap”).

#### 4.3. Sajátos nevelési igényű tanulók segítése

Az intézmény a sajátos nevelési igényű tanulókat **integrált** és **szegregált** módon foglalkoztatja. Az enyhén értelmi fogyatékos tanulókat két csoportban, elsősorban **gyógypedagógusok** nevelik-oktatják. A létszámot tekintve nagyságrendileg ugyanannyi sajátos nevelési igényű tanulót foglalkoztatunk integrált formában, mint szegregált csoportokban. A két tanulói halmaz között nincs merev, végleges határ. A tanulók fejlődésében, állapotában bekövetkező változások függvényében a két csoport **átjárható**.

Fontos pedagógiai feladat a **fogyatékkal élők támogatása**. Ehhez rendelkezésre állnak pedagógiai asszisztensek, akik a mozgásukban akadályozott tanulók napi életét, tanítását segítik.

#### 4.4. Pályázati tevékenység

Bár több ponton szerepel e tevékenység a vezetői pályázatomban, néhány gondolatot mégis fontosnak tartok e területről megemlíteni. Azért tartom kiemelten fontosnak, mert a **pályázati tevékenység** sok mindent jelenthet egy vezető számára, amikor értékeli egy **pedagógust**: kreativitást, kezdeményezőkézséget, motiváltságot, elkötelezettséget az iskola iránt. Az iskola szempontjából pedig az intézményi tevékenység támogatását jelenti **anyagi és szakmai** szempontból is a pályázatok figyelése, készítése.

Igyekszem jó példát mutatni, és részt veszek én is pályázatok készítésében. Az elmúlt tanévben egy Erasmus+ és egy NTP pályázatot én készítettem el.

A pályázatok hatékony kihasználása érdekében **pályázatfigyelő munkacsoport** működik iskolánkban, a feladatkört egy igazgatóhelyettesi megbízású szakmai vezető irányítja.

## 5. Célok, fejlesztési elképzelések, tervek

A jövőre vonatkozó terveket és elképzeléseket alapjaiban meghatározza, hogy a vezetői terveimet saját magam számára legfeljebb másfél évre tervezem (az öregségi nyugdíj eléréséig). A további tervek inkább javaslatok, melyek az összegyűlt tapasztalatok alapján fogalmazódnak meg általam.

A fejlesztési elképzeléseket illetően azokra koncentráltam, melyek jelenleg **kritikus pontként** azonosíthatóak. Természetesen a jól működő, évtizedes értékeket megőrző, a tanulók számára vonzó és motiváló tevékenységeket folytatnunk kell.

Figyelembe vettem az elképzeléseim, terveim, célok kialakítása során **stratégiai célok-ként a pedagógiai program tartalmát, a helyzetelemzés** konklúzióit, az előző vezetői **tanfelügyelet** fejlesztésre vonatkozó megállapításait, tanácsait.

Ezeket röviden idézem a tanfelügyelet megállapításaiból:

- közösségfejlesztés: „további integrációs, hátránykompenzációs oktatási módszerek kidolgozása vagy átvétele”,
- kompetenciamérés: „A kompetencia mérések eredményeinek javítása”,
- belső kapcsolatok: „a belső tudásmegosztás eljárásának erősítése”
- külső kapcsolatok: „az intézmény külső kapcsolatrendszerének kiszélesítése”
- a pedagógiai munka feltételei: „épületek állagának javítása: a Polgári utcai épületben a konyha és az ebédlő illetve a könyvtár kritikus állapotú”

A tanfelügyelet tanácsai és egyéb tapasztalatok alapján az alábbi fejlesztési célokat látom a legfontosabbaknak.

### 5.1. Egységesség

**Stratégiai cél:** a kölcsönösség elvére épülő együttműködés a település intézményei között.

#### Fejlesztési elképzelés

A tízéves iskolai **összevonás** egyik célja és elve az **egységesség** volt: egységes elvek, módszerek alapján működtetni az iskolát, függetlenül attól, hogy előzőleg mely iskola nevelője, tanulója volt az iskola tagja. A tíz év alatt a változási folyamatok törvényszerűségeinek megfelelően jártuk végig a változási folyamat görbáját, ma már elfogadott az új iskola a nevelők többsége számára.

Egy új „egységesség” azonban megvalósításra vár. Nagyon jó az együttműködés a település iskolái között, de nem lehet tagadni, hogy az egyházi fenntartású általános iskola számára jelentős könnyebbséget jelent a **kötelező beiskolázási körzet hiánya** – azaz a jelentkező tanulók közötti választási lehetőség, illetve a hatosztályos gimnázium legtehetségesebb tanulóinkat elszívó hatása. Ezek **feszültséget** keltenek minden beiskolázás alkalmával.

Úgy gondolom, a települési önkormányzatnak, a városban működő iskolák fenntartóinak, vezetőinek közösen ki kell dolgozni egy olyan, hosszú távra érvényes **együttműködési rendszert**, mely mindkét fenntartó számára **kiszámítható működést**, humánerőforrás-gazdálkodást tesz lehetővé.

A közös gondolkodásnak az alapelve a 2011. évi iskolaösszevonásnál is kialakított vezérfonal lehet: **hajdúnánási iskolák, hajdúnánási fiatalok.**

**Felelős:** intézményvezető

**Határidő:** 2021. október

## 5.2. Humán erőforrás fejlesztése

**Stratégiai cél:** a nevelőtestület stabil összetételének biztosítása, motiválása, szakmai képességek lehetőségeinek megteremtése.

### Fejlesztési elképzelés

A helyzetelemzésben bemutattam a nevelői közösség életkorát illető állapotot. Az elkövetkező időszak terveiben figyelembe kell venni a nyugállományba kerülő dolgozók végzettségét.

A **pótlandó szakok** abban a sorrendben, melyekből a legtöbb fog hiányozni: tanító, testnevelés, földrajz, magyar, biológia, német.

A majdan hiányzó szakok harmada tanító szak, az ő pótlásukra kell a legnagyobb figyelmet fordítani. Nagyságrendleg hasonló feladat lesz a testnevelés szak pótlása.

**Felelős:** intézményvezető, munkaügyekért felelős szakmai vezető

**Határidő:** folyamatos

## 5.3. Kompetenciamérési eredmények javítása

**Stratégiai cél:** olyan tanulási-tanítási környezet kialakítása, melynek célja olyan képességek fejlesztése, mint a kreatív gondolkodás és a problémamegoldás. Folyamatos legyen a szervezeti és tanulási kultúra folyamatos fejlesztése, ellenőrzése.

### Fejlesztési elképzelés

A kompetenciamérési eredményeket elemezve<sup>1</sup> összességében megállapítható, hogy 2012-től a 6. évfolyamos szövegértés - 1 év kivételével - a Polgári úti feladatellátási helyen szignifikánsan mindig gyengébb, mint az országos átlag. A Magyar és az Óvoda utcai feladatellátási helyen fele annyi évben állapítható meg ugyanez a gyengébb eredmény.

A 6. évfolyamos matematikára 2012-től a Polgári úti feladatellátási helyen ugyanaz jellemző, mint a szövegértésre: - 1 év kivételével - szignifikánsan mindig gyengébb, mint az országos átlag. A Magyar utcai feladatellátási helyen 8 évből négyben, az Óvoda utcai feladatellátási helyen kettőben állapítható meg ugyanez a gyenge eredmény. De az Óvoda utcai feladatellátási helyen egy évben volt szignifikánsan jobb is és 1 olyan év is volt, ahol jobb volt, de nem érte el a szignifikancia küszöbét.

<sup>1</sup> A Mérés-értékelés munkaközösség elemzése alapján

A 8. évfolyam mérési eredményei hasonló értéket mutatnak a 6. évfolyamokéhoz.

A 2013-as 6. osztályos szövegértés csak a Polgári utcán volt átlag alatti, de 2015-re mindenütt átlagos lett a 8. évfolyamon. A 2013-as 6. osztályos matematika eredmény 8. évfolyamra nem változott a Magyar és a Polgári utcán, de az Óvoda utcán a 6. osztályos szignifikánsan is átlag fölötti eredmény 8. évfolyamra átlag 60 alá süllyedt.

A 2014-es 6. osztályos szövegértési eredményeket a - Magyar utca kivételével, mert ott átlag alatt volt és maradt -, sikerült emelni 8. évfolyamra. Az Óvoda utcán a leglátványosabb a fejlődés, mert átlag alatti eredményről átlag fölötti lett.

A 2014-es 6. osztályos matematika eredményt 8. évfolyamra a Magyar utcán átlag alattiból átlagosra, az Óvoda utcán átlagosról átlag fölöttire sikerült javítani (nem szignifikánsan átlag fölé) és a Polgári utcán megtartották az eredményeket.

A 2015-ös eredményeket képességszintekben sikerült kicsit feljebb emelni, de ez nem jelez fejlődést képességszintek tekintetében és elmarad az elvárt eredményektől is.

A 2016-os eredményeket szövegértésből az Óvoda utcán, matematikából az Óvoda és a Magyar utcákon sikerült 8. évfolyamra javítani. Sajnos a Polgári utcán ez a fejlődés nem állapítható meg.

A 2019-es eredmények tendenciákban követték az előző tanéveket.

A kompetenciamérési eredmények javulását várom a **Kritériumorientált Diagnosztikus mérés, értékelés** folyamatától, és az arra épülő rendszeres fejlesztéstől.

E tanévtől szerepel a munkatervben a 2014-2015. évi **intézkedési tervben** foglaltak újbóli, átdolgozott alkalmazása, mivel annak eredménye észrevehető volt a mérési eredmények javulásában.

Az elemzések alapján megállapítható, hogy mind a **matematika**, mind a **szövegértés** területen (ha nem is jelentős mértékben), de az **országos átlag alatt** teljesítenek tanulóink. **Különösen igaz ez a Polgári úti feladatellátási helyre**, ahol fokozottabb tájékoztatást, elemzést, ellenőrzést szükséges bevezetni.

Az Intézkedési terv legfontosabb elemei:

- a foglalkozási tervébe (időterv, tanmenet, szakköri terv, stb.) szerepeltetnie kell a kompetenciafejlesztésre vonatkozó lehetőségeket, az ahhoz felhasznált eszközöket, módszereket.
- a KRÉTA órai naplózásánál a "Tanóra adatai" felületen a "Megjegyzés" mezőben be kell írni, hogy az adott órán milyen kompetenciafejlesztési tevékenységek történtek.
- a gyakorló feladatsorok összeállításánál kiemelt szerepet kapjanak a kompetenciákat és a tehetséget fejlesztő feladatok.
- minden tanév végén a tanítási órákat, foglalkozásokat tartó felső tagozatos nevelők írásos összefoglalót készítenek az általuk vezetett osztály, csoport éves – kompetenciafejlesztést érintő – tevékenységéről, eredményekről, tapasztalatokról, különös tekintettel a tanulási zavarral küzdő gyerekek eredményeire;
- szülői értekezleteken tájékoztatni kell a szülőket a mérés fontosságáról, a CSH-index jelentőségéről



## 5.4. Lemorzsolódás megelőzése

**Stratégiai cél:** Alkalmazkodunk a tanítványaink egyéni szükségleteihez, azok folyamatos megismerése, elemzése által. Kiemelt figyelmet fordítunk a nevelőtestületünk tagjainak az iskolai lemorzsolódás megelőzését támogató szervezetfejlesztésben való személyes elköteleződésének növelésére.

### Fejlesztési elképzelés

A lemorzsolódás – ahogy a helyzetelemzésben is kitértem rá – nem csupán csak azokat a tanulókat érinti, aki ténylegesen szerepelnek a statisztikában. Az a **hatás**, ahogyan élnek, (nem)tanulnak, viselkednek, beszélnek kortársaikkal, nevelőikkel a leghátrányosabb helyzetű, többnyire állami gondozásban élő tanulók, rendkívül **rossz példát mutat** a többi tanuló számára. Ennek hatása látszik a *6. ábra: lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma évfolyamonként* *6. ábra: lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma évfolyamonként* diagramon. A 7. és 8. évfolyamon az osztályokba került, 12 éves kor után a családból kiemelt, lakásotthonba vagy nevelőszülőhöz került, **rossz magaviseletű tanulók** példája nagyon sok, könnyen befolyásolható tanulót sodor a „könnyebb élet”, csavargás felé.

Az őket érő hatások csökkentésében iskolánk és a Hajdúsági Gyermekvédelmi Központ is minden telhetőt megtesz, de úgy vélem, **ekkora terhelés** egy iskola (egy város) számára **túl nagy teher**. A helyzet kezelésére az elmúlt évben már létrejött egy **többoldalú megbeszélés** többek között az iskolánk fenntartójának igazgatója, a település polgármestere részvételével, de ennek hatása csak évek múlva érvényesülhet.

Addig a rendelkezésünkre álló eszközök mozgósításával, újak alkalmazásával kell próbálkoznunk. Tudom, hogy az alább felsorolt tervek, beavatkozások között vannak olyanok, melyek megvalósulására, vagy hatékony működésére **kicsi az esély**; tudom, hogy van olyan mely megvalósulása esetén is kevés tanulót ér el, de „ki a kicsit nem becsüli” ...

Fel kell vállalnunk annak **kockázatát** - az eredmények érdekében -, hogy lesznek kevésbé sikeres próbálkozásaink is.

A következő beavatkozásokat tervezem (melyek egy része már el is indult ebben a tanévben):

#### - Csengőszó programsorozat

A 2019 tavaszától tervezett programsorozatunkat első ízben indítottuk el, melylyel **erősíteni** szeretnénk a városi intézmények közötti **kapcsolatainkat** (kiemelten az óvodák és iskolánk között). A programsorozattól a beiskolázási mutatók javulását a családok és az iskola kapcsolatának erősödését, ezzel összefüggésben a motiváció erősödését és a lemorzsolódás csökkenését várjuk

**Felelős:** intézményvezető, az Alsós munkaközösség vezetője, intézményi kapcsolattartók

**Határidő:** minden év augusztus

**- Délutáni foglalkozások**

A 16 óráig tartó iskolai foglalkozások keretében olyan foglalkozásokat kell szervezünk, ahová be kell szervezni a **fejlesztésre rászoruló gyerekeket**. Tudom, hogy ez sokszor akadályba ütközik (szökés ...), de ha sikerül a gyermekek nevelőivel közösen érdeklődést ébreszteni a foglalkozások iránt akkor, már van lehetőség a fejlesztésre is. Ez lehet napközi, tanulószoba, felzárkóztató foglalkozás, korrepetálás, de tehetséggondozás is.

**Felelős:** igazgatóhelyettesek, tagintézményvezetők

**Határidő:** folyamatos

**- Élménypedagógiai elemek használata**

Az elmúlt évek pályázataiban sok nevelőnk szerzett tapasztalatokat, tanult meg alkalmazni élménypedagógiai elemeket, módszereket. A nehezen kezelhető tanulók számára az is motiváló lehet, ha nem iskolai, tantermi körülmények között zajlik a foglalkozás.

**Felelős:** igazgatóhelyettes, minden munkaközösség-vezető

**Határidő:** folyamatos

**- Jó gyakorlatok gyűjtése – minikonferencia**

Több olyan iskola működik a tankerületben, ahol a hátrányos helyzetű tanulók aránya, az állami gondozottak száma hasonló, mint iskolánkban. A **közös gondolkodás**, a konzultáció, a jó gyakorlatok cseréje segíthet a lemorzsolódás csökkentésében.

**Felelős:** intézményvezető

**Határidő:** 2021.

**- Külső szakmai segítség**

Az Oktatási Hivatal által megküldött jelentés elemzése alapján a legkritikusabb pontok kiválasztása, célzott továbbképzések, előadások keresése, kérése a **Debreceni Pedagógiai Oktatási Központtól**.

**Felelős:** intézményvezető

**Határidő:** 2021.

**- Hittan foglalkozások**

Az egyházak által szervezett **etika** foglalkozásokon a tanulóink közel harmada van jelen, köztük nehezen kezelhető gyerekek is vannak. Hasznos lehet a hitoktatók számára is egy lemorzsolódás témakörben összehívott megbeszélés, vagy továbbképzés, hiszen minden eredmény fontos lehet. Érdemes megvizsgálni azt is, hogy a felekezeti **hittan oktatáson** hogyan lehet – együttműködve az egyházakkal - a lemorzsolódási arányt csökkenteni.

**Felelős:** gyermekvédelmi feladatokkal foglalkozó megbízott szakmai vezető

**Határidő:** 2021.

**- Új szakmai műhely szervezése:**

Ez a fejlesztési cél összhangban van a **tanfelügyeleti jegyzőkönyvben** foglalt fejlesztési javaslattal, mely szerint „további integrációs, hátránykompenzációs oktatási módszerek kidolgozása vagy átvétele” lehet az egyik továbblépés a lemorzsolódás csökkentésére.

Az „EFOP-3.1.5.” pályázatban hálózati műhelyek jöttek létre, ahol sok, azonos, vagy közel azonos helyzetben lévő iskola nevelői vettek részt. A közös munka során kiépültek **szakmai kapcsolatok** („hálózatosodás”). Az új szakmai kapcsolati tőkét kihasználva a pályázati mentorral közösen egy olyan **műhelymunkát indítunk**, melyben megvizsgáljuk, mely partnerekkel, milyen beavatkozás lehet a leghatékonyabb adott körülmények között.

**Felelős:** mikrocsoport vezető

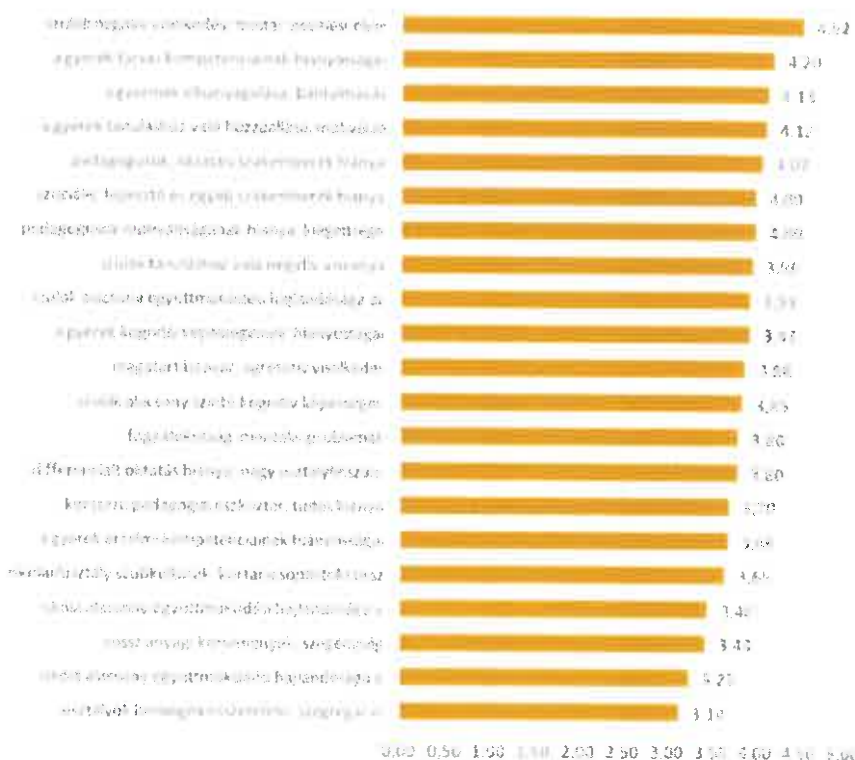
**Határidő:** 2021.

**5.5. Szociális hátrányok kezelése**

**Stratégiai cél:** az esélyegyenlőség biztosítása, hozzáférés az iskola minden szolgáltatásához, minden tagintézményünkben, kiemelten a sajátos nevelési igényű, a hátrányos helyzetű tanulók számára.

**Fejlesztési elképzelés**

A hátránykompenzáció gazdag szakirodalommal rendelkezik. A vezetői programom készítése és a napi munkavégzés során tanulmányozott szakirodalmakból érdemesnek látom ide beilleszteni a következő diagramot:



7. ábra: Mennyiben járulnak hozzá az alábbi tényezők az oktatás területén érzékelhető hátrányok kialakulásához?

A tanulmány<sup>2</sup> szemléletes ábrájából jól látható, hogy a hátrányok kialakulásában leginkább a **család és a gyermek viselkedésmintái**, a gyermek **elhanyagolása**, a **társas kapcsolatok hiánya**, azok **fejletlensége** áll, de a lista elején található a pedagógusok, fejlesztő **szakemberek hiánya** illetve azok **motivátlansága, kiégése**. Ezt a szakirodalmi (és saját munkámból eredő tapasztalati) ismeretet használtam fel akkor is, amikor 2019-ben választottam a Debreceni Egyetem pedagógusok számára felajánlott képzési lehetőségei közül (*mediáció és konfliktuskezelés, beilleszkedési és magatartási nehézségek kezelése, pozitív fegyverkezés*).

A tanulók iskolai teljesítményét elsősorban a **családok befolyása**, majd a barátok, a tanárok és a környezet hatása irányítja. Mivel a hátrányos helyzetű családokban kialakult szokások<sup>3</sup> a **hátrány növekedését** okozzák, ebbe a folyamatba célszerű az iskolának beavatkozni, annak tudatában, hogy – amint a fenti felsorolás is – csak egy tényező a sok közül. A kutatások szerint<sup>4</sup> hátrányt leginkább csökkentő tényezők: a múzeum- és mozilátogatás, internetezés, sportolás, önképzőkör, szakkör.

Teljes munkaidőben második éve dolgozik nálunk **szociális munkás** a városi Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat, Városi Bölcsőde alkalmazásában. Munkarendjét az iskola vezetésével egyeztetni. A hátrányos helyzetű diákok számára segítség iskolai jelenléte, munkaidejét minden évben összehangoljuk az iskolai feladatokkal.

A szociális hátrányok leküzdésében nagy segítséget jelent az **ingyenes** vagy **kedvezményes étkeztetés**, melyet a Hajdúnánási Közétkeztetési Kft. biztosít, illetve a „**Minden gyerek reggelizzen**” városi program a városi önkormányzat támogatásával és szervezésével. Az étkezéssel, családok támogatásával az iskolában a mátrix szervezeti rendszernek megfelelően szakmai vezető látja el.

**Felelős:** intézményvezető, étkeztetésért, szociális ügyekért felelős szakmai vezető

**Határidő:** folyamatos

Esélyegyenlőséget, hátránykompenzációt, a fent említett kutatásnak megfelelően **kulturális hátrányt pótló** választható tevékenység a **részvétel művészeti tanszakok** foglalkozásain, melyet a hátrányos helyzetű családok **ingyenesen** vagy **kedvezményesen** vehetnek igénybe. Itt is érvényesül az együttműködés a városi önkormányzattal: azok számára, akiknek átmenetileg gondot jelent a tandíj, terítési díj kifizetése, az önkormányzat anyagi segítséget nyújt.

**Felelős:** AMI tagintézményvezető

**Határidő:** minden év szeptember, illetve folyamatos

---

<sup>2</sup> Kiss Márta - Vastagh Zoltán: Az iskolai teljesítményt és előmenetelt hátrányosan befolyásoló tényezők megítélése a szociális szakemberek nézőpontjából, 2020, Társadalomtudományi Szemle, 10. évf. 1. szám (2020)

<sup>3</sup> Gyarmathy Éva: Hátrányban az előny – A szociokulturálisan hátrányos tehetségesek. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége. Budapest. 2010.

<sup>4</sup> Nanszákné dr. Cserfalvi Ilona: A szociális hátrányok leküzdésének esélyei és az iskola, Módszertani közlemények, 2003., SZTE Egyetemi Kiadványok, Szeged

Külsős segítséget jelent a „**Tanoda**”, melyen részt vehetnek – önkéntes jelentkezés alapján – tanulóink. Évente 20-30 diák vesz részt „tanodás órákon”. Örömmel, aktívan kapcsolódnak be a délutáni foglalkozásokba. Az eredményeséget növelheti, hogy a foglalkozások többségét iskolánk nevelői vezetik, akik ismerik a gyerekeket.

**Felelős:** Tanoda vezetése

**Határidő:** folyamatos

A **Tanítsunk Magyarországot** program mintegy két éve kezdődött, de iskolánkban most indul el, szervezése folyamatban van. A következő években az egyetemista mentorok segítségével kb. 20-25 hetedikes tanuló tanulásában, szocializációjában, értékválasztásában adhat segítséget.

**Felelős:** TM kapcsolattartó

**Határidő:** folyamatos

## 5.6. Tehetséggondozás

**Stratégiai cél:** minden pedagógus legfontosabb feladatai közé tartozik a tehetségek azonosítása, fejlesztése a tanítási órán vagy azon kívüli foglalkozások, versenyeztetések formájában.

### Fejlesztési elképzelés

Kiválóan akkreditált tehetségpont az iskolánk.

A munkaközösségi, szaktanári tehetséggondozás, a szakszolgálattal együtt működtetett tehetségek azonosítása jól működő, folytatandó tevékenység. Érdeemes egy olyan fejlesztési irányt kidolgozni, melyben olyan tehetségek gondozását is fel tudjuk részben vállalni, mely területen a nevelőtestület tagjai nem rendelkeznek sem gyakorlattal, sem képesítéssel, de a szülők között elképzelhető, hogy van olyan érdeklődési körű szakember, aki **önképzőkör** keretében fel tud vállalni tehetséggondozást. Meg kell vizsgálnunk az erre vonatkozó igényt, kapacitást.

**Felelős:** a Tehetséggondozó munkaközösség vezetője

**Határidő:** 2021. augusztus

## 5.7. Pályaorientáció és pályaválasztás elősegítése

**Stratégiai cél:** az iskola (benne kiemelten az osztályfőnök) biztosítja a tanulók pályaválasztással kapcsolatos ismereteinek folyamatos bővülését, építve a **pályaorientációs iskolai programra**.

### Fejlesztési elképzelés

Mintaértékű, többször, több lépcsőben kifejlesztett **pályaorientációs, pályaválasztási modellel rendelkezünk**. Kifejlesztéséhez több pályázati forrást használtunk fel, de az alapja saját ötletre épül. A fejlesztési elképzelések között azért említtem meg, mert ebbe a

tevékenységünkbe is fokozottan kell beépíteni a **család szerepvállalását**. Hiteles és példamutató lehet egy-egy szülő munkájának bemutatása az osztályközösség előtt.

**Felelős:** pályaválasztásért felelős szakmai vezető, osztályfőnökök

**Határidő:** a tervek kidolgozása a tanórai foglalkozási tervek kidolgozásának idején történjen (szeptember közepe)

## 5.8. Partneri kapcsolatok

**Stratégiai cél:** az intézmény kapcsolataiban aktív és kezdeményező szerepre törekszik a **család - tanuló - iskola** rendszerben. Kapcsolatainkban törekszünk arra, hogy partnereink megismerjék az intézményben folyó nevelőmunkát, törekvéseinket, eredményeinket, és támogassák működésünket.

### Fejlesztési elképzelés

Intézményünk összetettsége miatt sokrétű kapcsolatot tartunk fenn a működés érdekében. Az általános iskolának, művészeti képzésnek, kollégiumnak sajátos kapcsolati rendszere van, mely között vannak átfedések, de a sajátosságok is markánsan megmutatkoznak.

A **belső partneri kapcsolatokban** legfontosabb elem a **tanulókkal** és a **családokkal**, gondviselőkkel kialakított kapcsolattartás (fejlesztendő) rendszere. A szakmai hatékonyság alapvető feltétele a szakmai közösségek közötti zökkenőmentes együttműködés, információáramlás.

#### 5.8.1. Belső partneri kapcsolatok

A Magyar utcai feladatellátási hely „EFOP-3.1.5-16-2016-00001 azonosítószámú, „A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása” pályázata tapasztalatai alapján a **családokat** az eddiginél sokkal **szorosabban** lenne érdemes **bevonni** az iskolai élet eseményeinek kiválasztása, megszervezésébe, megvalósításába. A szülők aktívabb jelenléte jótékony hatással van az iskola életére, a tanulók motivációjára, a tanuló-család-iskola kapcsolatára. Erről több ízben meggyőződünk olyan iskolák beszámolóí nyomán, akik hozzánk hasonló tanulói összetétellel rendelkeznek és hasonló problémákkal találkoztak.

**Felelős:** intézményvezető, diákönkormányzatot segítő szakmai vezető

**Határidő:** folyamatos, illetve iskolai munkatervben minden év augusztus

#### 5.8.2. Külső partneri kapcsolatok

Partneri kapcsolataink szerteágazóak. A teljes partneri lista megtalálható az iskolai dokumentumokban, vezetői programomban többponton is hangsúlyoztam a család szerepét, így a fejlesztési irányokat tekintve azokkal a partnerekkel kell erősíteni, mélyíteni az együttműködést, mely a családokat segíti: szülői közösségek, Családsegítő Szolgálat, lakásotthonok, nevelőszülők közössége.

Szintén az előbb idézett „*A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása*” pályázat során erősödött az a meggyőződésünk, hogy a már létező partneri együttműködés erősítése, a megbeszélések, találkozások tematikájának konkrétabb megfogalmazása, a **rendszeres megbeszélések** bevezetése indokolt lenne.

### **Családok, szülői közösségek**

Néhány éve törekszünk arra, hogy a **családokat bevonjuk** az iskola életébe. Ebben a már említett EFOP-3.1.5. pályázat tapasztalati is erősítették minket. A pályázati eredmények, tevékenységek minden feladatellátási helyen történő bevezetésén túl nagyobb beleszólási lehetőséget kívánok biztosítani a szülői közösségnek az iskolai élet tervezésébe, szervezésébe. Ettől **bevonódást, szorosabb iskolai kötődést** várok, mely a tanulók teljesítményére is kihatással lesz. A szülői közösséget első lépésként be kívánom vonni az iskolai éves munkaterv tervezési folyamatába, majd ennek tapasztalatait leszűrve további tervezői, szervezői tevékenységbe is. Javaslok eddig nem alkalmazott formákat megvalósítani az osztály-család kapcsolatrendszerbe (ezeket részleteztem a *Pedagógiai, szakmai folyamatok* fejezetben az *Osztályfőnökök szerepe* gondolatok alatt).

**Felelős:** intézményvezető, szülői munkaközösségek vezetői

**Határidő:** minden év augusztus vége, szeptember eleje.

## **6. Összegzés**

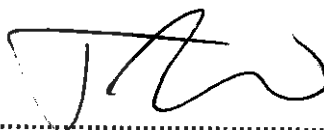
Vezetői programommal, terveim bemutatásával reagálni kívántam azokra a folyamatokra, jelenségekre, melyek ez elmúlt néhány évben megjelentek az iskolánkban, városunkban. Célom, hogy közelítsünk ahhoz a jövőképhez, melyet a nevelőtestület közösen fogalmazott meg:

*„Nyugodt környezet megteremtésével biztosítjuk a tanulók harmonikus személyiségfejlődését. Felkeltjük a tudás iránti vágyat, érdekeltté tesszük a diákokat a világ megismerésére, nemzeti öntudatuk büszke vállalására.”*

Hiszem, hogy a fejlesztési célok megvalósíthatóak széleskörű (iskolai, szülői, fenntartói, városi) összefogással. A közös erőfeszítés eredményeképpen lényegesen jobb légkörben lehetünk sikeresek: tanulók és szülők, iskola és fenntartó, a szűkebb és tágabb társadalom.

**A közös siker záloga a közös munka – dolgozzunk együtt diákjaink jövőjéért!**

Hajdúnánás, 2021. március 17.



Tóth Imre