

5. Vezetői program

A SWOT- analízis és saját szociológiai szakdolgozatom alapján alakítottam ki igazgatói programomat, amely – meglátásom szerint – illeszkedik a Sárvári Tankerületi Központ közoktatás-fejlesztési stratégiájához is.

„a Nyugat-dunántúli régió közoktatása a tudásgazdaság igényeit kielégíteni képes innovatív, kompetencia-alapú, minőségelvű rendszer, amelynek fenntartható intézményhálózata mikrotérsgéi alapon szerveződik, multifunkcionális feladatai révén biztosítja a rendelkezésre álló kapacitásainak minél jobb kihasználását”*

Ez a jövőkép az alapja a vármegyei közoktatás-fejlesztés stratégia célrendszerének is, és az ahhoz szervesen illeszkedő fejlesztési célok meghatározásának is, oly módon, hogy a közoktatás-fejlesztési célokat mindig négy irányvonal – *a minőség, a hatékonyság, az eredményesség és az esélyegyenlőség* – mentén szükségszerű megfogalmazni.

A fenti irányvonalhoz kötődően alapvető céljaim meghatározását Bük és beiskolázási körzetünk konkrét szükségletei determinálják.

**Mikrotérsgé: Bük, Csepreg és Bő oktatási központtal*

Megjegyzés: Szerencsés lenne e megyei stratégiába a Sárvári Tankerületi Központ megnevezést beépíteni.

5.1. Célmeghatározás

A nevelési-oktatási intézmények legfontosabb céljai a *szakmai alapidokumentumban* (alapító okiratban) megfogalmazódnak, ezeket az iskolák *pedagógiai programja* részletekre kibontva megfogalmazza, az igazgató pedig *feladatul kapja megvalósításuk koordinálását*. Miután a fenti dokumentumok születésekor szerencsém volt „bábáskodni”, e vezetői program kifejtésekor nem áll szándékomban a már iskolai dokumentumokban leírt, hozzáférhető tények ismétlésébe bocsátkozni.

Vezetői programom gyökeresen nem különbözik az előző igazgatóválasztási eljárás során benyújtottól, de az időközben szerzett tapasztalat és a törvényi változásokból eredő módosítások, ill. a tankerületi fenntartásból fakadó elvek beépülnek a pályázatba.

5. 1. 1. A bázis, amelyre építeni lehet

Bük város lakossága óriási *minőségi fejlődést* tudhat maga mögött az „árokfürdőzéstől” a ma közel nyolcszázezer vendéget fogadó, egyre komplexebb szolgáltatásokat nyújtó *gyógyturizmusig*, így az Alpokalja-régió, sőt Nyugat-Dunántúl legmeghatározóbb idegenforgalmi célpontja.

E viszonylag kis településen – arányaiban példátlanul, – több mint 7000 kereskedelmi szálláshely fogadja az ideérkező vendégeket. Érthető módon a lakosságnak közel 65%-a a terciér szektorban dolgozik, a munkanélküliség ismeretlen, jelentős a külföldi munkavállalás, melyek következménye a komoly munkaerőhiány. Érthető módon a jövedelemviszonyok az országos átlagot meghaladják. A település infrastrukturális állapota számos más városét és a hazai átlagot is messze felülmúlja. A gyógy-idegenforgalomnak köszönhetően az elmúlt 30 évben irigylésre is alapot adó anyagi gyarapodás volt megfigyelhető; *gazdasági* relációban e növekedés speciális *mikroklímát* teremtett.

Meggyőződésem, hogy ezt a település odaadással, szorgalommal, törekvéssel és jó értelemben vett lokálpatriotizmussal érte el. Egyre több jele van annak, hogy ezen erőket a nevelésügy területén is mozgósítani lehet a minőségi fejlődés, az európai értékrend megszilárdítása, és a keresett munkaerő pozíciójába kerülés oldalán.

Ezért tartom kiemelt feladatnak, hogy Bük vonzásközpont jellege tovább erősödjön az oktatásügy területén is; fontos, hogy gyermekeink minél tovább a mi iskolánk kötelékébe tartozzanak, mert így a *mikrokörnyezet kontrolláló szerepe* sokkal jobban érvényesülhet, emellett a település irigylésre is méltó kulturális- és sportlétesítményei a szabadidő hasznos eltöltéséhez kiváló bázist jelenthetnek.

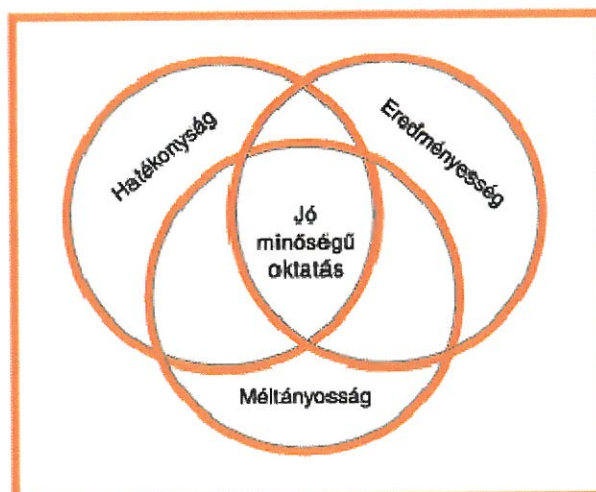
5. 1. 2. Stratégiai célok

- *A fenntartható fejlődés, azaz az olyan biztonságosan működő, folyamatosan továbbfejleszhető, zöldenergiát használó, a sportot, testmozgást támogató többfunkciójú intézmény, amely maradéktalanul képes biztosítani a nemzet, a város és beiskolázási környezetének társadalmi igényein alapuló köznevelést;*
- *A tudásgazdaság kihívásainak megfelelő intézmény hatékony működtetése, amely képes kialakítani az élethosszig tartó tanuláshoz (LLL) szükséges kulcskompetenciákat a tanulóknban, másrészt motiválja is őket arra, hogy egyéni fejlődésük igényeit mindig az adott helyi társadalmi-gazdasági környezet igényeire tekintettel fogalmazzák meg;*
- *A kiemelkedő mérési eredmények, a nagyon jó továbbtanulási mutatók és a pályakövetési rendszerünk alapján garantáljuk a biztos munkaerő-piaci pozícióba jutás esélyeit;*
- *A 100%-os szakos ellátottság alapot ad a korszerű, gyakorlat közeli pedagógiai módszerek elterjesztésére, különös tekintettel:*
 - az infokommunikációs (IKT) eszközök által kínált lehetőségek tárházának célszerű, értő alkalmazására,
 - a munkaerő-piaci boldoguláshoz elengedhetetlenül szükséges anyanyelvi és idegen nyelvi kommunikációs kompetenciák megszerzésére, fejlesztésére,
 - az ismeretközpontú, tanárközpontú tanítás-tanulási folyamat helyett a tanulót középpontba helyező, csoportban tevékenykedtető, kompetencia-alapú, projekt-szemléletű pedagógiai folyamat előtérbe helyezésére;
- *Az esélyegyenlőség biztosítása, a felbukkanó esélyegyenlőtlenségek mielőbbi feltérképezése, kiemelten a halmozottan hátrányos helyzetűek, a sajátos nevelési igényűek, az újonnan érkezők, valamint a fogyatékkal élőkn számára.*

5. 1. 2. 1. A pedagógiai munkát átható generális alapok*

A *hatékonyság*, *eredményesség* és *méltányosság* a közoktatás területén gyakran használt értékfogalmak, amelyek jelentése és egymáshoz való viszonya a szakma számára sem mindig egyértelmű. A hatékonyságot gyakran a költséghatékonyság értelmében használják, és nemritkán az olcsóság szinonimájának tekintik. Így a pedagógusok számára a hatékonyság egyértelműen elszakad az eredményességtől, hiszen az eredményes oktatás nem olcsó. Ilyen értelemben lehet egy iskola eredményes úgy is, hogy nem hatékony (olcsó). Az egyenlőség vagy méltányosság fogalmát pedig gyakran az eredményesség ellentettjeként értelmezik, hiszen az a fajta méltányosság, amely esélyegyenlőséget teremt az oktatási lehetőségekhez való hozzáférés terén, nem kedvez az elitoktatásnak.

A jó minőségű oktatás feltételei



Ez a három értékdimenzió egymással szorosan összefügg, és valójában csak akkor beszélhetünk minőségről az oktatás terén, ha az oktatás egyszerre teljesíti a *hatékonyság*, az *eredményesség* és a *méltányosság* elveit, egyben kritériumait.

A nemzetközi szakirodalomban – a minőség vagy eredményesség (*excellence*) és az egyenlőség vagy méltányosság (*equity*) már régóta együtt tételeződő fogalompárt alkotnak. A PISA-adatok is arról árulkodnak, hogy a méltányosabb rendszerekben a tanulók általában magasabb szinten teljesítenek, viszont az erősen szelektív rendszerekben az össz-tanulói teljesítmény elmarad a nemzetközi átlagtól. Ez arra utal, hogy a méltányosság és eredményesség (ami a PISA-vizsgálat esetén, egy bizonyos módon mért tanulói teljesítményt jelent) – a rendszer szintjén mindenképpen – két egymást segítő dimenzió. A méltányosság és az eredményesség – a józanésznek látszólag ellentmondva – kéz a kézben jár. Ugyanakkor a hatékonyság a közoktatásról szóló nemzetközi diskurzusban nincs annyira előtérben, hiszen az oktatásnak elsősorban nem az a célja, hogy hatékony, hanem hogy eredményes legyen. A hatékonyság problémája ott vetül fel, ahol egyrészt szűkösek az erőforrások, és oda kell helyezni azokat, ahol a legjobban hasznosulnak, illetve amikor pazarlónak tűnik egy rendszer, vagyis viszonylag nagy beruházással viszonylag csekély eredményt tudnak felmutatni.

Igazgatói megbízásom kezdetén, a kilencvenes évek közepén – amikor a dinamikusabb növekedési pályára való tervezett átállás nagymértékű megszorításokat követelt a közsférában – különösen erőteljesen merült fel az oktatás hatékonyságának kérdése. A kilencvenes évek második felében a szegregáció látványos, de téves növekedésével a méltányosság kérdése került a középpontba, míg a PISA nemzetközi vizsgálat adatai az oktatás eredményességére irányították a figyelmet.

A hatékonyság közgazdasági értelemben kétféleképpen is megközelíthető: adott erőforrásból kell minél többet kihozni, vagy minél kevesebb befektetéssel ugyanazt az eredményt elérni. Ez a kétféle értelmezés mégsem jelenti ugyanazt!

Az első értelmezés szerint az a cél, hogy minél többet hozzunk ki a meglévő erőforrásainkból, a másik szerint viszont az, hogy valamit minél olcsóbban állítsunk elő. A közsféra és a köznevelés számára is a cél az, hogy minél többet hozzon ki magából, nem pedig, hogy egy adott szintet – ráadásul, ha ez a szint igen alacsony – minél olcsóbban biztosítson. A köznevelés közpénzekből fenntartott „közszolgáltatás”, ahol törvény szabja meg a szolgáltatás minimumát. Ilyen a tankötelezettség betartása és a tantervi szabályozás által lefektetett minimumok garantálása. Közgazdasági értelemben sincs értelme hatékonyságról beszélni akkor, ha „selejtet” gyártunk. Az országos évisméltési és lemorzsolódási adatokból viszont kikövetkeztethető, hogy a közoktatás egy szegmensében bizonyosan nagy a baj, mégpedig a szakképzésben. Ehhez igazodva a végzősök továbbtanulási szándékának feltérképezése, a leendő technikumok, szakképzési bázisok felé irányítása, a jövőkép-formálás kiemelt szerepet kap a büki iskolában.

* *Lannert Judit: Új Pedagógiai Szemle, 2014. december alapján*

5. 1. 2. 2. A stratégiai célok és generális alapok összevetéséből adódó feladatok

- **Az életben való sikeresség biztosítása** a magas hatékonysággal szervezett, az életkori sajátosságokhoz sokrétűen alkalmazkodó, a gyakorlatban is használható tudást nyújtó, eredményes neveléshez és oktatáshoz való hozzáférés megteremtésével valamennyi gyermek számára, különös tekintettel a hátrányos helyzetűekre.
- **A köznevelést alapját adó infrastruktúra további fejlesztése.**
- **Az emberi erőforrások fejlesztése:** a jövőbeni tantárgy-felosztás, pedagógusi feladatvállalások, a nevelői közösséget építő tevékenységek alapos áttekintése, értékelése (pedagógus-minősítés és belső értékelés).
- **Az egész életen át tartó tanulást (LLL) megalapozó és lehetővé tevő személyiségfejlesztő programok kidolgozása,** az ezt támogató innovációk fejlesztése – különösen kihasználva a délutáni napközis foglalkozásokat, a 18 óráig kínált ügyeleti időszávot.
- **A szegregáció kerülése,** a befogadó (inkluzív) nevelési, oktatási rendszer és az együttnevelés, tárgyi és szellemi feltételeinek megteremtése illetve folyamatos fejlesztése.
- **Korszerű, hatékony és eredményes pedagógiai szakszolgáltatás és pedagógiai szakmai szolgáltatás helybe „kijáró” vagy tankerületi szintű biztosítása** valamennyi rászoruló tanulónak.

Hatékonyság terén:

- A meglévő nevelési-oktatási szolgáltatások további fejlesztése szükséges; (logopédia, gyógytestnevelés, úszás, néptánc, emeltszintű képzés...)
- Az intézmény felszereltségének, infrastrukturális állapotának folyamatos szinten tartását terveznünk kell az EGT alap tavalyi kifutása után;
- Tervezett módszertani megújulás az új NAT-tal párhuzamosan;
- Az új pedagógus életpálya modell hozadékának beépítése a mindennapi munkába.

Eredményesség érdekében:

- Továbbra is kapcsolódunk a térség egységes tankerületi tanügy-irányítási elveihez, illetve gyakorlatához, az így szerzett szakszerű és naprakész tanügy-irányítási információk birtokában dolgozunk a jövőben is;
- Azon a minőségpolitikai rendszeren kell tovább dolgoznunk – a regionális standardok figyelembevételével -, amely képes biztosítani a folyamatos minőségfejlesztést, a multifunkcionális tankerületi elven szerveződő intézmények minőségpolitikai kontrollját;
- Tovább kell javítanunk az intézményi minőségfejlesztés feltételeit és gyakorlatát, a sikeres pedagógiai innovációk gyakorlati alkalmazását támogatnunk kell;
- Tárgyi eszközrendszerünket meg kell feleltetni céljainknak;
- A tanulói teljesítmények további javítása érdekében az eredményesség mérésére szolgáló, egységes szemléletű standardra alapozott mérés-értékelési rendszert többet alkalmazzuk, amely széleskörűen kiterjed a tanulói mérés-értékelésre, a pedagógiai/pedagógusi munka bevezetendő értékelésére;
- A kompetencia alapú és integrált oktatás módszertanának alkalmazását preferálni és terjeszteni kell!

Méltányosság megteremtéséért

- A nemzeti köznevelés elveinek érvényesítésével és tankerületi koordinálásával a büki oktatásügy minőségének és esélyteremtő képességének javítása érdekében kiemelt figyelem irányul:
 - az iskolai kudarcok csökkentésére,
 - a sajátos nevelési igényű tanulók integrációjára,
 - a szelekció és a hátrányos megkülönböztetés mérséklésére (pl.: szakmai szolgáltatások, tankerületi szakmai háttér, minél teljesebb körű integrált oktatás),
 - a tehetséggondozás esélykiegyenlítő szerepének erősítésére.

5. 1. 3. Tételes célirányok

- Az iskolát megelőző nevelés (család, bölcsőde, óvoda) az általános iskola, a középfokú képzés, ill. a munka világa közötti átmenet mind zökkenő mentesebbé tétele.
- A tradicionális erkölcsi értékek mellett olyan helyi értékek átszármaztatása, amelyek a jóléti társadalmakban köz-megelégedettségnek örvendenek.
- A kommunikációs fejlődést eredményező, olyan nyelvi kínálat megerősítése, amely az EU tagság és az idegenforgalom fogadásának kapcsolatépítési bázisa.
- Diákjaink beszéljenek, írjanak helyesen anyanyelvünkön!
- Az iskolából kikerülő fiatal alkalmazza számítástechnikai ismereteit, használja az „információs – társadalmi” lét teljes eszközrendszerét.
- Tanulóink akaraterejének fokozása, hogy céltudatosabban élhessenek a helyi munkaerő-kínálat adta lehetőségekkel.
- A „régí” lemorzsolódási mutatók elérése.*
- Az iskola arculatának további finomítása, a gyermekközpontúság meghatározó szerepének továbbfejlesztése.
- Az iskola világába is beépülő PR tevékenység koordinálása.

*A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma a helyzetelemzésben jelzett okok miatt megemelkedett ugyan, de maga a lemorzsolódás nem jelentős.

(A <https://www.kir.hu/kir2esl/Adatszolgaltatas/IntezkedesiAdatok/103665900> weboldal publikus felületén elemzés és feltöltött programunk olvasható a lemorzsolódás megelőzését szolgáló korai jelző- és támogató rendszer működtetésére: prevenciós és intervenciós bontásban.)

5. 2. Az erőforrások bemutatása (emberi és infrastrukturális)

Megítélésem szerint egy iskola munkáját, eredményességét az onnan végzősként kikerülők műveltségi szintjén (mérések, szakmai képesítővizsga, elhelyezkedési mutatók) és továbbtanulási eredményességén és a munkaerőpiacra való belépés arányán lehet igazán jól lemérni, majd pedig a más hasonló intézményekhez viszonyítani.

Természetesen e pályázat kereteibe ilyen jellegű statisztika készítése nem fér bele, de a településen az elmúlt években számos hasonló mérés készült (NOVECO, helyi pedagógiai program felmérése, szakdolgozatok, szociológiai tesztek, Bük város monográfiája 2016.), amelyekből egyértelműen kitűnik, hogy Bük polgárai a *környék átlagánál magasabb iskolai végzettségre* tettek szert.

A 25-65 év közöttiek iskolázottsága:

<i>Iskolai végzettség</i>	<i>Környező települések átlaga</i>	<i>Bük</i>
<i>Szakiskola</i>	34.1 %	35.2 %
<i>Szakközépiskola, gimnázium</i>	26.7 %	37.8 %
<i>Főiskola, egyetem</i>	11.0 %	15.7 %

Szükségesnek tartom megjegyezni, hogy sokan ezzel szemben azzal érvelnek, hogy a régebben ide települők („*Zimmer frei*” időszak) eleve magasabb végzettséggel érkeztek. Ez el is fogadható, azonban könnyen bizonyítható, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező büki fiatalok legalább ilyen számban hagyják el a települést, mert képzettségüknek megfelelő munkahely leginkább a nagyvárosokban, sőt számos esetben külföldön van.

Örvendetes fejleménye az utóbbi időknél, hogy a – valaha saját kezdeményezésünként kért, mára kötelező – középfokú tanintézményekből való visszajelzések olyan eredményekről tanúskodnak, amelyek azt bizonyítják, hogy az iskola alapozó tevékenysége kifejezetten hatékony.

A közelmúltbeli folyamatok között példaértékűnek tartom, hogy az iskola tanulói szép számban vettek részt eredményesen regionális, megyei, országos, sőt nemzetközi versenyeken is.

Az intézmény már évtizedes hagyományokkal rendelkezik a szakköri struktúráját, a sport szakosztályok utánpótlását biztosító foglalkozások, tehetséggondozó és a felzárkóztató tevékenységét tekintve.

A nevelési folyamatban végbemenő változások hosszabb távon való érzékelhetősége miatt a *tanuló – nevelő – iskolaépület* hármasságából ezen utóbbi oktatási funkcióra való alkalmasságáról és a megvalósult fejlesztésekről szeretnék néhány gondolatot kifejteni.

- Az 1964-ben épült 4 tanterem, majd az 1986-ban elkészült 6 tanterem és kazánház, valamint az 1990-ben átadott újabb épületegyüttes *az általános iskolai képzés minden igényét már nem volt képes kielégíteni, azonban a HU 0088 „norvég projekt” (EGT) fejlesztései problémáinkat jórészt megoldották.*
- A kényyszerű szétválasztás után bérbeadott, teljesen megújult épületrész, amely a *szakképzés bázisa* –, az épületegyüttes legjobb minőségű, de egyben legdrágábban fenntartható része.
- Az iskola előtti tér, az udvar esztétikai állapota, a játékállomány sokat fejlődött, de a jó, biztonságos színvonal megőrzése fontos. A javítások, az ütés csillapítás biztosítása állandó feladat és költség.
- A főzőkonyha és a hozzá tartozó diákétkező a büki önkormányzat óvodájához került, az együttműködés azonban hatékonyabb volt akkor, amikor az iskola része volt.

A következőkben nézzük a nevelés- oktatási folyamat központi elemét, a **tanulók** együttesét.

Az intézménynek jelenleg 273 beírt diákja van. Az évfolyamok párhuzamos osztályokkal, ill. csoportokkal működnek.

Külön öröm, hogy a demográfiai hullámvölgy az általános iskolát nem érinti, hiszen Bük fiatal családokat (is) vonzó adottságai miatt az ország más hasonló lélekszámú településeihez képest egészen más hatások érvényesülnek. Ugyanakkor jelezni kell azt is, hogy e növekedés magával hoz olyan negatív mintákat, amelyek eddig ismeretlenek voltak számunkra (pl. keletről beáramló munkaerő).

Valamennyi felmérés, amely eddig a település népességét jelezte előre, ennél még dinamikusabb növekedést prognosztizált. Az „elmaradás” okait nem e pályázat célja felkutatni, hiszen ez helyi politikai-gazdasági ismérvekkel egyértelműen alátámasztható, de a beiskolázási terveknel e településfejlesztési programokra építeni kell.

El kell érünk tanulóinkban annak a képnek a kialakulását, hogy ne csupán természetes folyamat, hanem érdem és érték legyen szemükben büki diáknak lenni. A diákok életében akkor van értéke az iskolának, ha örömet és egyben büszkeséget jelent az iskolai közösséghez tartozni. Egyre több diákot látok és szeretnék majd látni, akik az életüket kedvezően meghatározó élményként tartják számon az iskolánkban töltött időt.

Harmadikként nézzük azt a **szellemi erőt**, amelyet a program megvalósítása során a **közösségfejlesztéshez** mobilizálni kívánok! *(Ábra az intézményi struktúráról 45. oldal)*

Az intézményben jelenleg 33 pedagógus álláshelyünk van, 32 kolléga dolgozik főállásban, óraadót nem kell alkalmaznunk, ill. 1 álláshely betöltetlen.

A pedagógiai munkát 1 fő iskolatitkár, 1 fő karbantartó, 1 fő fűtő/gondnok, valamint 3 fő takarító segíti.

Első ránézésre való értékelésként azt gondolhatnánk, hogy e jelzett adatok mellett semmi sem indokolja az esetleges változtatást. Ahhoz, hogy az oktatás valóban hatékony legyen és a „takarékos gazdálkodás” elve is érvényesüljön, a jelenlegi struktúra csupán néhány pontján lenne célszerű változtatni.

- A minősítési rendszer bevezetése ideiglenesen konfliktusokat generált, de hosszabb távú alkalmazása a pozitív minőségi változás felé orientálhatja a tantestületet, az összetartozás erősödhet.
- Az épület bővülésével erősen leterhelt lett a takarítói személyzet (1 főre 1400 m² takarítandó terület jut).
- Az épület mérete, a több bejárat, a vagyonbiztonság továbbra is indokolná egy portaszolgálat elindítását.

A tantestület átlagos életkora (~ 47 év), ez az országos átlagnak megfelelő, nemek szerinti megoszlása sajnos rendkívül aránytalan. Nagyobb nyugdíjazási hullám 3 - 5 múlva várható.

Minden oktatási intézmény fenntartó és mozgató ereje a *tantestület*. A minőségi oktató-nevelő munka záloga a hatékony nevelői, tanítói, tanári munka. Ehhez nyugodt, feszültségmentes, biztonságot nyújtó légkörre van szüksége diáknak, pedagógusnak egyaránt. Ezért is tartom céloknak az ún. „demokratikus vezetést”, mellyel úgy vélem, hogy továbbra is elérhető a nevelőtestületi közösségben az egyéni elkötelezettség fenntartása, mely mindig a kölcsönösségen, az azonos célok kitűzésében és elérésében, az egymásra hatásban és egymásra utaltságban válik közös érvényű feladattá.

Továbbra is kiemelt vezetői feladatnak tekintem az iskolában tanító nevelők számára az értelmes és kreatív feladatok kínálatának biztosítását, ám azok elosztásában és értékelésében az iskolavezetésnek, a különböző *munkaközösségi csoportoknak* juttatnék több vélemény-nyilvánítási és döntéshozatali szerepkört.

Ezt annak reményében tenném, hogy így az iskola érdekében felvállalt plusz feladatokat véletlenül se érezzék a pedagógusok felülről irányított „innovációnak”, kötelezően teljesítendő feladatnak.

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásban között kiemelkedő szerepet kap az *osztályfőnöki munka*, amely a személyesség garanciája! „Az osztályfőnöki feladatkör sajátossága – szemben a szaktanári funkcióval –, hogy nincs előírható, részleteiben megtervezhető tananyaga; ellátása lényegesen több spontaneitást, rugalmasságot, reflektivitást igényel. Ha a pedagógus nem csupán az osztály adminisztratív ügyeinek intézője kíván lenni, tudomást kell vennie arról a világról, amelyben élünk. Az elvárások, amelyek keresztüztüében a dolgát tennie kell, sok esetben egymásnak is ellentmondanak. Senki sem veszi le a pedagógusról a felelősséget, hogy ezek között mérlegeljen, rangsoroljon, a rábízott tanulók szükségleteit, igényeit szem előtt tartva, saját személyisége hitelét megőrizve alakítsa ki működőképes nevelési programját.”

(<https://osztalyfonok.hu/cikk.php?id=233>)

A *pedagógusok* irányításában mindenképp kiemelendőnek tartom az egyensúlyteremtést, hiszen mindegyikük egyedi értékei akkor érvényesülhetnek igazán, ha egyikük sincs túlterhelve vagy éppen kevesebb feladattal ellátva a mindennapi munka során. A jelenleg folyó eredményes munka jövőbeli folytatólagossága érdekében továbbra is fontosnak tartom a szakos ellátottság fenntartását, a nevelőtestület állandóságának megővését, a pedagógusok továbbképzését akár iskolai kereten belül is egymás segítségével.

Tudatában vagyok annak, hogy a diákság és a pedagógusok *közösségének fejlesztése* konfliktusokkal terhelt zajlik, ahol a spontán és a tudatos elemek folyamatosan keverednek, de végül ennek a két közösségnek a kiépülése teheti igazi *alma materré* a büki iskolát.

5.3. Jelenlegi folyamatok

Az új köznevelési törvény és a hozzá kapcsolódó rendeletek egyértelműsítik, hogy *a köznevelés közszolgálat*, nem pedig a piaci szemlélet alapján működtetett, különböző érdekszféráknak alárendelt szolgáltatás. A nagyobb állami felelősségvállalás alapvető célja volt az egységesebb szakmai irányítás, a szakos ellátottság növelése, a finanszírozás biztonságosságába vetett bizalom erősítése, a felszereltség javítása, amelyek hozzájárulhatnak az esélyek kiegyenlítéséhez, a gyermekek eltérő helyzetéből adódó különbségek felszámolásához.

Az átalakítások során a kormány törekszik megerősíteni az intézményvezetők szakmai önállóságát, megteremteni a lehetőségét annak, hogy a menedzseri feladatok helyett a pedagógiai munka irányításával foglalkozhassanak. Erre nagy szükség is van, hiszen az eddigi szűrőrendszer nélküli magyar oktatási folyamatban az volt a legnagyobb baj, hogy a pedagógusok is engedékenyebbek lettek; emellett pedig felfejlődött a tanulói akaratgyengeség.

E komprehenzív jellegű intézmény közel három évtizedes (igazgatóságom alatti) belső pedagógiai folyamatait – terjedelmi korlátok miatt – nem tartom célszerűnek e pályázat keretei között értékelni, pláne minősíteni, de a pályázati meghallgatások során nagyon szívesen válaszolok a felmerülő kérdésekre.

5. 4. A célmeghatározásból eredő feladatok

5. 4. 1. A feladatok elméleti háttere

- Az életben való sikeresség biztosítása a magas hatékonysággal szervezett, az életkori sajátosságokhoz sokrétűen alkalmazkodó, a gyakorlatban is használható tudást nyújtó, eredményes neveléshez és oktatáshoz való hozzáférés megteremtésével valamennyi gyermek számára, különös tekintettel a kistelepülések gyermekeire, a halmozottan hátrányos helyzetűekre.
- A közoktatási infrastruktúra általános és folyamatos fejlesztése.
- Az emberi erőforrások fejlesztése: a jövőbeni pedagógusi feladatvállalások alapos áttekintése. (ELTE-vel fennálló együttműködésünk alapján az eddiginél is több végzős hallgató mentorálása.)
- Az egész életen át tartó tanulást megalapozó és lehetővé tevő személyiségfejlesztő programok kidolgozása, az ezt támogató innovációk fejlesztése – különös tekintettel a mesterpedagógusainkra alapozva.
- Az inkluzív nevelési, oktatási rendszer és az együttnevelés, tárgyi és szellemi feltételeinek megteremtése, illetve folyamatos fejlesztése; a szegregáció teljes kerülése.
- Korszerű, hatékony és eredményes pedagógiai szakszolgáltatás és pedagógiai szakmai szolgáltatás tankerületi szintű koordinációval való biztosítása valamennyi rászoruló tanulónak.

5. 4. 1. 1. Az oktatási infrastruktúra fejlesztése

Az „EGT projekt” számos problémánkat megoldotta, de a bővülő létszámhoz és feladatellátáshoz biztosítanunk kell a szükséges felszereltséget, a gyerekek életkori sajátosságaihoz, pszichológiai jellemzőihez illeszkedő, ergonómiaailag és esztétikailag igazodó korszerű berendezéseket (ez nem volt része a fejlesztésnek). A feltáruló kormányzati és EU-s források megszerzésével olyan infrastruktúra és programkínálat kialakítására kell törekednünk, amely a köznevelési feladatellátás mellett a diákok szabadidejének hasznos, élményszerző lehetőségeit is megteremti (pl. EFOP 3.3.5.).

Az intézményt a fenti pályázati források igénybevételével – a BM tervei szerint – remélhetőleg elláthatjuk a feladatellátásához szükséges legmodernebb információs, kommunikációs technikákkal, és gondoskodhatunk mind a hardver oldal, mind a szoftverek folyamatos fejlesztéséről, illetve cseréjéről, az infokommunikációs eszközök használatához szükséges bútorok és kiegészítő eszközök beszerzéséről.

5. 4. 1. 2. A humánerőforrás fejlesztése

Meghatározó, elsődleges cél a tanulólétszám fenntartása az általános iskolában, az évfolyamonkénti két párhuzamos osztály folyamatos beiskolázása. Ennek érdekében fontos az intézmény iránti érdeklődés fenntartása, a rólunk alkotott pozitív kép megerősítése, széles körű terjesztése a környezetünkben. Tovább kell erősítenünk az iskola családias jellegét, fel kell mérnünk az intézményhasználók újabb igényeit.

Kiemelt fontosságú, hogy az intézményt választó szülőkhöz időben jussanak el – lehetőség szerint személyes megjelenéssel – az információk, szerepeljünk online és offline médiában, a település rendezvényein, a jól működő, esztétikus iskolai honlap információbősége benne legyen a köztudatban.

A további sikeres pályázati tevékenység, a helyi önkormányzattal való jó kapcsolat, újabb támogatók bevonása az intézmény működésébe mindannyiunk feladata és érdeke.

A munkaelosztás átgondolásával, a tantárgyfelosztás, a továbbképzési ütemterv közös érdekek szerinti tervezésével úgy kell meghatároznunk feladatainkat, hogy a teljes körű szakos ellátás megmaradjon, illetve a bevezetett szakmai fejlesztéseket (emelt szintű csoport, nyelvoktatás, testnevelés prioritása) folytathassuk.

Meg kell találnunk azokat a lehetőségeket, amelyek garantálják, hogy a gyerekek fejlődését, valamint a pedagógiai munkánkat segítő és támogató személyeket alkalmazni tudjunk (pl.: iskolapszichológus).

5. 4. 1. 3. Az egész életen át tartó tanulás (LLL)

Az egész életen át tartó tanulást, a változó környezethez és a munkaerő-piaci igényekhez való aktív alkalmazkodást, a Bükön és környékén lakó emberek számára is csak az teszi lehetővé, ha az egyén rendelkezik mindazokkal az alapvető érzelmi és értelmi kompetenciákkal, amelyek szükségesek a folyamatos tanuláshoz, a társadalmi adaptációhoz.

A kibővített országos kompetenciamérések tapasztalatai is indokoltá teszik, hogy a kompetenciafejlesztés és a pedagógusok módszertani kultúrájának gazdagítása kiemelt feladattá váljon az intézményben. Ezért kiemelten támogatom a már kifejlesztett kompetencia alapú programcsomagok alkalmazásának elterjedését, az IKT eszközök használatát, a hatékony tanulásszervezési eljárások és módszerek széles körű elterjesztését.

A programcsomagok elterjedésével egyidejűleg szükséges, hogy a hatékony tanulásszervezési eljárásokat és módszereket a támogatott továbbképzéseken a tantestület tagjai megtanulják, majd használják.

A kompetencia-alapú oktatás hatékonyabbá tétele érdekében szükséges a képességek (kiemelten az alapképességek) fejlesztési programjainak széles körű alkalmazása, a gondolkodási képességet fejlesztő programok megismerése, illetve a mindezek hatékonyságát fokozó projektmódszerek elterjesztése.

A piacvezető gazdasági szereplők egyre inkább a csoportmunkában dolgozó, kiemelt kreativitással rendelkező fiatalokat keresik, így a fentiek megvalósítása alapvető érdekünk.

5. 4. 1. 4. Az idegen nyelv tanítása

Az intézmény egyik nagy erényének tartom a magas színvonalú és óraszámú idegen nyelvoktatást. Ritka az olyan kisvárosi általános iskola, ahol ennyi nyelvi variáció közül választhatnak a tanulók: német és angol nyelv (alap és emelt szinten), szakköri keretben 2. idegen nyelv. Rövidtávon tanulóinkat nyelvvizgázásra kell ösztönözni. Olyan élethelyzeteket kell teremtünk a tanórán kívüli foglalkozások, valamint az egyéb nyelvi programok szervezésénél, amelyek lehetővé teszik tanulóink számára a tanult nyelv anyanyelvszerű, élő nyelvi környezetben való használatát.

A megkezdettek szerint további olyan példákat kell eljűk állítanunk, akik a nyelvtudásnak köszönhetően váltak sikeressé, elismertté, s olyan programokba kell őket bevonunk, amelyekben átérezhetik a sokrétű nyelvtudás szükségességét.

A NAT és szakképzési törvény kiemelten hangsúlyozza az idegen nyelv meghatározó szerepét, ezért (is) el kell érünk, hogy a jobb képességű tanulók az első idegen nyelven kívül hozzáférhessenek egy második idegen nyelv színvonalas tanulásához is.

(Természetesen differenciáltan, kommunikáció-központúan tanítjuk, csak a legjobban terhelhető, biztos anyanyelvi ismeretekkel rendelkező tanulóknak kínálnánk a lehetőséget.)

5. 4. 1. 5. A környezettudatos szemlélet

Kialakítására és fejlesztésére a fenntartható fejlődés érdekében törekednünk kell, illetve ennek megerősítésére együttműködünk az ilyen tevékenységet folytató civil szerveződésekkel és a település hírét adó gyógyfürdő szakembereivel. A legszemléletesebb példát azonban maga az iskola, mint öko-iskola adja, hiszen jelenleg is napkollektor segíti a használati meleg víz előállítását, szinte a teljes tetőfelületet napelemek fedik (ellátva a főzőkonyhát), az iskola diákjai rendszeresen gyűjtik a papírt, az e-hulladékot, az épület szelektív hulladék tárolókkal rendelkezik.

Az önkormányzat által adományozható kitüntető elismerés, az „Ablánc-díj” - előtérbe helyezi a helyi környezetre való fókuszálást, a természetszerető életforma preferálását, jutalmazását.

5. 4. 1. 6. Az együttnevelés (integráció), szociális hátrányok leküzdése

Az integráció, a befogadó (inkluzív) oktatási rendszer feltételeinek megteremtését követően, a folyamatos fejlesztés szükségszerű az intézményben. Az együttnevelés (integráció) feltételeinek bővítését és gyakorlatának minél szélesebb körű elterjesztését kiemelt jelentőségűnek tartom a halmozottan hátrányos helyzetű, a roma, a sajátos nevelési igényű tanulók (SNI), illetve az érkező és a többi diák együttélésében.

Mindezek miatt érvényesítenünk kell a méltányossági szempontokat, az együttnevelés, és az azt lehetővé tevő befogadó intézményi feltételrendszer (pl.: tárgyi és szellemi akadály-mentesítés) kialakítását és fejlesztését.

További szakmai erőket kell mozgósítanunk a sajátos nevelési igényű tanulók együttnevelésére és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók integrált oktatására, az erre vonatkozóan kidolgozott központi programok sikeres adaptálására, továbbá az e feladatellátásból adódó speciális szakemberek intézményi vagy „utazó pedagógusi” alkalmazására, ill. a helyben működő családsegítő szolgálattal való kitűnő együttműködés megtartására.

5. 4. 2. Hosszútávon megoldandó konkrét feladatok (5 év)

- Az időszak végére eső nyugdíjazási hullám (a tantestület közel harmada) kiteljesedése előtt az „utánpótlás” feltérképezése, majd beépítése a tantestületbe.
- A létszámában fogyatkozó szakképzés feltételrendszerének megtartása mellett, a bérbeadott tankönyv és tanterem gazdaságosabb hasznosítása.
- Az épületegyüttes állagfenntartásának biztos alapját jelentő EGT-alap kifutását követő finanszírozási háttér pótlása.
- A túl korai iskolaváltás további kerülése a differenciált foglalkozások órakeretének és módszertanának ésszerű szélesítésével.
- A tantestület követelményrendszerének szigorúbb összehangolása, hogy a kiveszőben lévő „nevelőtestület” szó valódi értelmet nyerjen!
- Általános jelenséggé kell tenni a belső szükségletből fakadó átképzést és a további tanulást, újabb szakok megszerzését.
- Az európai integritással járó társadalmi értékrend követelményeinek megismerése és minél alaposabb megismertetése, a rosszul értelmezett liberalizmus megfékezése.
- A munkaerőpiacot jelenleg átformáló 3 jelenség (munkaerőhiány melletti képzettségi hiány, zöld gazdaságra való átállás és digitalizáció) megköveteli a Z generációtól, hogy az ún. STEM-készségeit magas szintre fejlesszük.

5. 4. 3. Középtávon megoldandó feladatok (2-3 év)

- Nyertes pályázatok elérése, bonyolítása, közöttük a megfelelő összhang megteremtése, a fenntarthatóság biztosításával.
- A pályaorientáció megerősítésével a továbbtanulási célként megjelölt iskolaválasztást hatékonyan kell segíteni.
- A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók felzárkóztatásának hatékonyságát javítani kell, melynek alapja a családokkal és a szakmai segítőkkel való munkakapcsolat megszilárdítása, a folyamatos visszajelzések rendszerbe építése.
- A *kommunikációs kultúra* (nyelvoktatás, számítástechnika) szerepének erősödésével a képzési struktúrának és a feltételrendszernek lépést kell tartani; a nyelvi csoportoknál a csoportképzési elveket *át kell dolgozni, a 2. idegen nyelv tanulásának lehetőségét felkínálni.*
- Az *intézményértékelési rendszer* elvárásaiból fakadó mérések, minősítések hatékony alkalmazását meg kell szilárdítani.
- Az iskolai élet *belső kohéziójának* erősítése a valós demokratizmus talaján.
- A *tanulói munka* kidolgozott szisztémára épített *erkölcsi elismerése.*
- Az intézmény *külső kapcsolatainak ápolása a diákság mobilizációjával* („Határtalanul” program, „Erzsébet” program, nyári táboroztatás, versenyeztetés, tankerületi együttműködés stb...).
- A helyben működő *gazdasági egységekkel* való jó kapcsolat továbbépítése, az esetleg felmerülő igények alapján esti/délutáni tagozatos (tandíjas) felnőtt-szak- vagy továbbképzés lehetőségének megteremtése tanműhelyeink bérbeadásával.

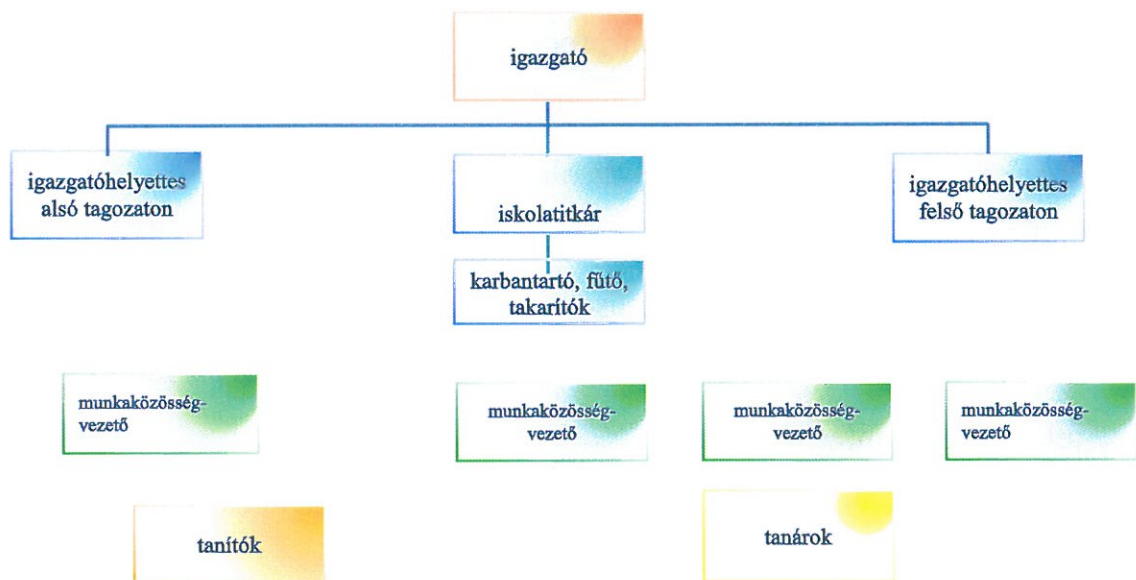
5. 4. 4. Rövidtávon megoldandó feladatok (köv. tanév)

- Az intézményi dokumentáció alapos áttekintése, párhuzamosítása a jogszabályi háttérrel, különös tekintettel a Klebelsberg Központ elvárásaira és a tankerületi egységesülő rendszerre.
- Az OH által szervezett témahetekhez való csatlakozásunk munkatervben tartása.
- A szakköri struktúra átgondolása funkcionalitás és gazdaságosság szempontjából.
- Az idegenforgalomban, a nemzetgazdasági életben újra fellépő igényekre alapozott *orosz nyelv* bekapcsolásának lehetősége a szakköri struktúrába.
- Az osztály- és csoportképzési elvek és keretszámok felülvizsgálata.
- A minősítésekhez tartozó értékelési módszertan finomítása, a mindennapi munkába való beépítése, párhuzamosítása a bevezetendő helyi értékeléssel.
- A szakmai alapozó tantárgyak erősítése mellérendelt felzárkóztatásokkal, külső szakmai segítséssel (lemorzsolódási mutatók).
- Helyettesítési rendszer és az elrendelt munkaidő racionalizálása, a dokumentálási fegyelem erősítése.
- A Sárvári Tankerületi Központoz való tartozásból adódó feladatok felosztása a tantestületben.
- A helyettesi és titkársági közös iroda zsúfoltságának és helyhiányának átgondolása.
- A hosszabb iskolában töltött idő miatt az étkezők száma, ezzel ideje is nő, ezért az étkeztetési időszavokat újra kell gondolni.
- A bevezetésre kerülő értékelési rendszer kidolgozása, rendszerbe állítása.
- A világításkorszerűsítési folyamat folytatása.

5. 5. A szervezeti felépítés

Az oktatási intézmények szervezeti felépítésére hosszú éveken keresztül a tradicionálisnak mondható *lineáris szervezeti rendszer* volt jellemző, de a *funkcionális szerveződés* néhány eleme logikusan beépül a működési rendszerbe.

SZERVEZETI STRUKTÚRA



A munkaközösségek számát a jogi környezet szabályozza, de tantárgyakhoz, tantárgycsoportokhoz való kapcsolódásaik funkcionálisan átalakulhatnak az adott időszakban rendelkezésre álló humánerőforrás függvényében.

5. 6. Vezetési elvek

A pedagógiai szakirodalom úgy fogalmaz, hogy az igazgatói beosztás egyfajta *pedagógiai karrier*, azonban nem kívánok az általam jónak tartott vezetőről külön értekezést tartani, de azt viszont szeretném hangsúlyozni, hogy nézeteimet és programomat *demokratikus társadalmi alapelvekre* építem; ugyanakkor megjegyzem, hogy a nevelésügy értékmegőrzésre szerveződött nemes konzervativizmusát, a haza szeretetén alapuló nézeteit vallom.

Nem törekszem elvtelen népszerűsége, látványos egyéni sikerekre, mindenki abszolút támogatására, sőt a jó ellenzék – *nem ellenség* – reális kontrollját a kompromisszumos megoldások érdekében kifejezetten preferálom.

Nem vagyok híve a felesleges, fontoskodó értekezéseknek, a mindenről statisztikát vezető bürokráciának, de a *kimondott szót nagyra becsülöm* és a jó *információáramlást* meghatározónak tartom.

Elsősorban kérek és elvárom, hogy ezt minden kolléga *saját elképzeléseivel* megtoldva az iskola érdekében teljesítse, de nem tartom megengedhetőnek, hogy a demokratizmus jegyében valaki is visszaéljen, tanári szabadságával vagy saját magát mások fölé emelje.

Nem kívánok pedagógiai módszerekben döntőbíró lenni, mert elsősorban az a *végeredmény érdekel*, amely módszertanilag letisztult, az európai oktatásügyben megszokott trendekre épül és hatékonysága meg sem kérdőjelezhető. Ezen tendenciák között különösen fontos annak hangsúlyozása, hogy az intézmény ne mosódjon bele az általános képbe, hanem tartsa meg, sőt erősítse tovább jó értelmű lokálpatrióta arculatát, kivívott rangját, elismerésre méltó eredményeit, jó hírnevét, s a névadóhoz méltón legyen élharcosa a nemzeti összetartozást jelentő magyar nyelv helyes használatának, a tudomány megbecsülésének!

5. 7. A szakmai munka ellenőrzése

Az iskolaigazgató elemző, ellenőrző tevékenységét az alábbi program alapján képzelem el:

A pedagógusok teljesítményének helyi értékelése

- Nem ellenőrző, hanem segítő funkciót tölt be.
- Elsődlegesen fejlesztő és nem minősítő jellegű célokat fogalmaz meg.
- Célja: hozzájáruljon az iskolai munka színvonalának emeléséhez.
- A bevezetésre kerülő értékelés lebonyolítása az érintett tanár és a vezetőtársak aktív közreműködésével történjen.

A pedagógiai ellenőrzés szinterei

Tanórához és szabadidős tevékenységhez kapcsolódó:

- óralátogatás különböző céllal (tantárgygondozás, mérés);
- dokumentumok ellenőrzése (KRÉTA felület, tanmenetek);
- taneszköz, tankönyv kiválasztása és felhasználása, gazdaságossága;
- rendezvények, ünnepek;
- napközi, tanulószoba, szakkör, egyéni képességfejlesztés, verseny.

Óralátogatások

Az iskola igazgatója, helyettesei és a munkaközösség-vezetők vizsgálják, ellenőrzik:

- a munkafegyelmet, az órakezdés és befejezés pontosságát, az ügyelet ellátását;
- az adminisztrációs munka naprakész végzését (e-napló vezetése, osztályzatok beírása, információk gyors átadása, tanulói mulasztások igazolása, a jutalmazási és fegyelmezési intézkedések fokozatok szerinti betartása és alkalmazása).

Formája:

- előre bejelentett és előre nem bejelentett látogatások;
- az óramegbeszélés: az e-napló, a tanmenet, az óravázlat (amennyiben van) egyidejű összevetése.

A Szervezeti és Működési Szabályzatban lefektetettek szerinti megosztásban látogatják a tanítási órákat az iskolavezetők és a munkaközösség-vezetők.

A látogatás fő célja és feladata, a *tanulók tudásának megfigyelése*, a rögzítés, az alapkészségek érdekében végzett tevékenységek, *tudatos képességfejlesztés*, *kompetenciaterületek fejlesztése* hogyan történik az órákon, milyen módszereket alkalmaz a nevelő a rögzítés érdekében?

A kollégák kérdéskultúrájának és a tanulók szakszókincsének megfigyelése.

A „belső ellenőrzés”alapozó munkája hozzájárul a szaktanácsadók segítő látogatásaihoz és a minősítésekhez.

Az írásbeli munkák ellenőrzése

Alsó tagozaton az olvasás és a mindennapos *tollbamondás* ellenőrzése.

A meglévő *szemléltető és digitális eszközök* kihasználtságának ellenőrzése.

Szaktantermek, osztálytermek *aktuális dekorációja*.

Feladatom e téren továbbá a napközi munkájának segítése, ellenőrzése, az újra induló iskolai könyvtár segítő tevékenységének beépítése az iskola életébe.

Az óralátogatások célja mindenkor a segítségnyújtás, a felmerülő problémák közös megoldása.

Minden esetben a rend, a tisztaság, a kulturált viselkedés megfigyelése.