

VEZETŐI PROGRAM

**Budapest XVII. Kerületi Czimra Gyula Általános Iskola
intézményvezető (magasabb vezető)
beosztás ellátására**

*„Legyen az iskola olyan sziget,
amely őrzi az értékeket,
és szeretetteljes,
a pozitív énképet gazdagító
közösségi élményeket adjon.”*

*Szárny és teher
Bölcsek tanácsa*

VEZETŐI HITVALLÁS

Intézményvezetői pályázatomat a fenti mottó híven tükrözi vissza. Az oktatási-nevelési siker elképzelhetetlen anélkül, hogy az adott közösség valamennyi tagja számára ne biztosítanánk az emberi társadalmak együttéléséhez szükséges évezredek értékek megőrzését és átadását. Ezen értékek relativizálását nem tudom elfogadni.

Az általános iskola elsődleges feladata, hogy az első osztályba lépő gyermekekből a szülővel összefogva, gondolkodó embereket neveljünk. Aki képes értelmezni az őt körülvevő világot, megtanul a célok eléréshez együttműködni, felelősen gondolkodik, hoz döntéseket és cselekszik. Miközben ennek a célnak az elérését támogatjuk, aközben arra is képessé tesszük a gyermekeket, hogy a tanulási folyamatokban képességeinek megfelelően, vagy a fölött teljesítsen. Ennek a komplex pedagógiai folyamatnak eredménye, hogy sikeres, kiegyensúlyozott és tartósan elégedett legyen önmagával. Aki bármikor képes saját életének irányítására, egy életen át való tanulásra. Tudom, hogy ennek maximális elérése szinte utópisztikus. Viszont amennyiben el sem kezdjük ebbe az irányba nevelni a gyermekeket, akkor (miként most is ezt tapasztalom) sokanfognak továbbra is úgy járni, hogy a magok az út szélére, vagy a parlagfű közé szóródnak és idővel elhalnak. De ha van bátorságunk, elindulunk ezen az úton, akkor és csak akkor van esély arra, hogy sokkal több mag fog szárba szökkenni. Sokan lesznek, akik százszoros, ötvenszeres, vagy hússzoros termést hoznak majd. Ezért a célért érdemes pedagógusnak lenni.

Én abban hiszek, hogy az intézményvezetői pozíció, az feladattal, felelősséggel és szolgálattal jár. Tudom, hogy eredményt csak az iskolai valamennyi szereplőjével, partnerével összefogva, közös, kitartó, tervszerű munkával lehet elérni! Korábbi vezetői tapasztalatom is ezt erősíti! Az iskolának biztosítania kell, hogy valamennyi alkalmazottja és diákja megélhesse a szeretve lenni, értékesnek lenni, szabadnak lenni és tartozni valahová alapigényeket.

Boldog és elégedett leszek, ha a négy és fél év intézményvezetői ciklusom alatt, együttes munkánk eredményeképpen, jelentősen közelítünk vezetői hitvallásom eléréséhez

ÖSSZEFOGLALÁS

Az iskola jelenleg elért eredményeit, tevékenységeit a rendelkezésre álló információk, dokumentumok elemzése, mérési eredmények vizsgálata, jelenlegi vezető tájékoztatására támaszkodva értékelem. A dokumentumokban leírtak és saját életutam állomásainak (fizikai munkás, gyermekfelügyelő, gyermekotthonnevelő, utógondozó, szakoktató, szakmunkás igazgató-helyettes, TISZK ügyvezető igazgató és általános iskolai igazgató) tapasztalatai segítenek abban, hogy valóságához igen közeli képet alkossak az iskolában folyó nevelő-oktató munkáról.

Megvizsgáltam milyen eredményeket ér el az iskola önmaga korábbi és tágabb környezetének szereplővel összehasonlítva. Ezek az adatok segítik a Czimrában folyó oktató-nevelő munkát szűkebb és tágabb összefüggésekbe helyezni. Ezek az eredmények önmagukban még nem mondanak eleget arról, hogy termelődik-e hozzáadott érték, az iskola oktató-nevelői munkájának eredményeképpen. A mélyebb elemzést segítette volna, ha a munkatervben fellelhetőek lettek volna, hogy a tanulók milyen kompetenciákkal, képességekkel léptek be az iskola kapuján (sajnos erre vonatkozó adatokkal, elemzésekre való utalásokkal nem találkoztam. Persze ez sokat elárul a szervezetről). Az elemzéskor a kompetencia mérés, idegen nyelvi mérés, felvételi eredmények, tanulmányi versenyek eredményei azok, amelyek segítették programom megalkotását. Ezek alapján igyekszem megállapítani, hogy a pedagógia programban leírt pedagógiai eszközök, intézményi szervezet alkalmasak-e az eredményes oktatás-neveléshez. Amennyiben igen, akkor eredményesen alkalmazták-e? Arra törekedtem, megtaláljam azokat a kritikus területeket, amelyek további fejlesztést igényelnek a kívánt cél eléréséhez.

Az általam megállapított kritikus pontokhoz rendelem hozzá a fejlesztési terveimet.

A tervek egyes elemeinek egyenkénti megvalósítása, hosszútávon ritkán ér el tartós eredményt. A tartósság eléréséhez, a fejlesztések összességének be kell ágyazódnuk az iskola pedagógiai és nevelési gyakorlatába, és szervezeti kultúrájába. Az iskolának alkotó műhelyé kell válnia. Számomra a műhely az a hely, ahol a rideg vasból kemény, izzadságos, összehangolt emberi tevékenységek eredményeképpen, olyan használati tárgy kerül ki a mester keze közül, amely jól szolgálja azokat, akik megvásárolják. A műhelyben maguktól nem készülnek mesterremek, ehhez szükséges a mester szakértelme, a feladatok megosztása, a munka-és technológiai fegyelem betartása. Ilyen műhelynek kell lennie a Czimra Gyula Általános Iskolának is. Ennek a műhelynek a megteremtésének alapját szolgálják az iskola jelenlegi jó gyakorlatai, amire ráépítjük a programom építő köveiből a falakat.

Az az út, amin vezetni szándékozom az iskola tantestületét, alkalmazottait és diákokat, az ahhoz hasonlít, mint amikor a restaurátor alázattal, de határozottan kezébe veszi a festményt, majd elkezdi módszeresen lefejtetni róla a ráakódó rétegeket, miközben csak sejti, milyen műremek lapul a rétegek alatt. Én is ezzel az alázattal, empátiával és határozottsággal igyekeztem a programomat megírni, majd megbízás esetén igyekszem azt meg is valósítani!

VEZETŐI PROGRAMOM ALAPVETŐ CÉLKITŰZÉSEI

- Gyerekek zökkenőmentesen tudjanak átlépni az oktatás-nevelés egyes szakaszaiból (óvoda, alsó tagozatból a felsőbe és a középiskolába) a következőbe.
- Az iskolában biztonságban legyenek a tanulók. Az így átalakuló környezet segíti őket abban, hogy képességeiknek megfelelően teljesítenek.
- A diákok (saját kompetencia szintjükön), tevékenyen bekapcsolódjanak az iskolai élet mindennapjainak alakításába, a közösen megalkotott értékek védelmébe, fejlesztésébe, saját szabad idejük iskolai keretek közötti eltöltésének megszervezésébe.
- Az iskola partnereinek hatékony bevonása a szervezet céljainak eléréséhez.
- Az iskola egyedi és megismételhetetlen csodaként tekint a diákjára. A közoktatáspolitikai által megfogalmazott stratégiai célok eléréséhez az iskola gyermekbarát pedagógiai eszközök alkalmazásával jut el.
- Kiemelt figyelmet igénylő tanulók oktatása-nevelésének megújítása és rendszerszintű támogatása.
- Az általános iskolai oktatás-nevelés legfontosabb feladata, hogy a diákokat képessé tegye az életen át való tanulás megalapozására, a folyamatos integrálódás lehetőségére és a munka világában való megmaradására. Ennek elérése érdekében törekszünk a kulcskompetenciák készségszintű elsajátíttatására, támogatjuk a kreativitás kibontakozását, az önbizalom megszerzését, a fizikai edzettségük emelését.
- Az iskola hozzásegíti a diákokat a reális tanulmányi célok kitűzéséhez, és ennek eléréséhez.
- A diák a realitások mentén - a lehetőség szerint túl is teljesítve -, sikeres középiskolai felvételt tesz, amelyhez segítséget nyújt.
- Az iskola pedagógusainak, pedagógiai kultúrájának és módszertanának fejlesztése, ami szükséges a fenti célok eléréséhez. Az ebben való részvétellel lehetőséget teremtünk a pedagógus saját karriercéljainak eléréséhez.
- A kitűzött célok eléréséhez meg kell valósítani a szervezetfejlesztést és alkalmazni kell a rendszeres vezetői ellenőrzést.

1. HELYZETELEMZÉS	6
1.1. Alkalmazottak.....	6
1.2. Tanulói létszámok alakulása	9
1.3. Az iskola épületei.....	10
1.4. Kapcsolat a partnerekkel	10
1.5. Oktatás-nevelés.....	11
2. VEZETŐI PROGRAMOM	20
2.1. Gyerekek zökkenőmentesen tudjanak átlépni az oktatás-nevelés egyes szakaszaiból (óvoda, alsó tagozatból a felsőbe és a középiskolába) a következőbe	20
2.2. Az iskolában biztonságban legyenek a tanulók. Az így átalakuló környezet segíti őket abban, hogy képességeiknek megfelelően teljesítsenek.....	23
2.3. A diákok (saját kompetencia szintjükön), tevékenyen bekapcsolódjanak az iskolai élet mindennapjainak alakításába, a közösen megalkotott értékek védelmébe, fejlesztésébe, saját szabad idejük iskolai keretek közötti eltöltésének megszervezésébe.....	25
2.4. Az iskola partnereinek hatékony bevonása a szervezet céljainak eléréséhez.....	25
2.5. Az iskola egyedi és megismételhetetlen csodaként tekint a diákjára. A közoktatáspolitikai által megfogalmazott stratégiai célok eléréséhez az iskola gyermekbarát pedagógiai eszközök alkalmazásával jut el. 27	
2.6. Kiemelt figyelmet igénylő tanulók oktatása-nevelésének megújítása és rendszerszintű támogatása. ... 28	
2.7. Az általános iskolai oktatás-nevelés legfontosabb feladata, hogy a diákokat képessé tegye az életben való tanulás megalapozására, a kreativitás támogatására, az önbizalom megszerzésére, a fizikai edzettségük emelésére. ezzel segítsük a munka alapú társadalomba való folyamatos integrálódás lehetőségét és abban való megmaradásukat.	31
2.8. Az iskola hozzásegíti a diákokat a reális tanulmányi célok kitűzéséhez, és ennek eléréséhez.....	33
2.9. A diák a realitások mentén - a lehetőség szerint túl is teljesítve-, sikeres középiskolai felvételt tesz, amelyhez az iskola felvételi előkészítő szakkör keretében ingyenesen segítséget nyújt.	35
2.10. Az iskola pedagógusainak, pedagógiai kultúrájának és módszertanának fejlesztése, ami megteremti a fenti célok elérését. Lehetőséget teremtünk a pedagógus saját karriercéljainak eléréséhez.....	36
2.11. A kitűzött célok eléréséhez végre kell hajtani a szervezetfejlesztését és alkalmazni kell a rendszeres vezetői ellenőrzést.....	37
2.12. Fejlesztési célok ütemezés	38
2.13. Stratégiai célok	39
3. ÖSSZEGZÉS	40

1. HELYZETELEMZÉS

A helyzetelemzés a Budapest XVII. Kerületi Czimra Gyula Általános Iskola OM: 035109, Helyi Pedagógiai Programja 2021.1 Szervezeti és Működési Szabályzat², Házirend 3 Munkaterv 2021-22-es tanév 4 dokumentumában leírtakra, az intézmény főbb statisztikai adatai tartalmazó (KIRSTADT 2021.)⁵ online adatbázisban fellelhető nyilvános adatokra, Országos kompetenciamérés 2010-től, a Fit mérés 2021. Telephelyi jelentésére⁶, Bálint Gábor mb. intézményvezetőnek e-mailben feltett kérdéseimre adott válaszára és a feladatellátási helyek épületeinek ismeretén alapszik

A következtetéseimmel nem áll szándékomban senkit megbántani, tisztelem azokat, akik jól, vagy kevésbé jól, de erőt, energiát és érzéseket fektetnek hivatásuk gyakorlásába! Kisebb súlyú téves következtetések elképzelhetőek, összességében viszont úgy gondolom, megállapításaim kiállják a mélyebb elemzések próbáját is!

1.1. Alkalmazottak

A helyzetelemzés az alkalmazotti ellátottsággal kezdem. Ennek oka, hogy Gárdonyi Géza szavaival hiszek abban, hogy a „A falak ereje nem a kőben van, hanem a védők lelkében.” Lefordítva ez számomra azt jelenti, hogy az iskola legfontosabb ereje a pedagógusok, a pedagógus munkáját segítő és a technikai alkalmazottak. Amennyiben ők a személyiségüknek és tudásuknak megfelelő munkakörben vannak és feladatuk minőségi elvégzéséhez kellő vezetői támogatást és objektív ellenőrzést kapnak, akkor képesek sikerre vinni a realitás talaján állva megfogalmazott iskolai célokat.

2021/2022-es tanév alkalmazotti létszáma:

„A tanévet 84,5 álláshelyen dolgozó létszámmal fejeztük be: 61 pedagógus, 8 nevelést-oktatást segítő munkatárs, 15,5 technikai dolgozó.”⁷

2022_23-as tanév alkalmazotti létszáma:

„Ebben a tanévben a tantestületben 52,5 álláshelyet töltenek be pedagógusok. Négy betöltetlen álláshely feladatait pedagógusok látják el túlmunkában, illetve

¹ Czimra Gyula Általános Iskola Helyi Pedagógiai Program

<https://drive.google.com/drive/folders/0B44YZ6syro5rLV9PaHNyRXVPNkE?resourcekey=0-Ev8ft-i7cJq07JZpffLnA>

² Czimra Gyula Általános Iskola SZMSZ

<https://drive.google.com/drive/folders/0B44YZ6syro5rLV9PaHNyRXVPNkE?resourcekey=0-Ev8ft-i7cJq07JZpffLnA>

³ Czimra Gyula Általános Iskola, Házirend

<https://drive.google.com/drive/folders/0B44YZ6syro5rLV9PaHNyRXVPNkE?resourcekey=0-Ev8ft-i7cJq07JZpffLnA>

⁴ Czimra Gyula Általános Iskola Munkaterv 2021-22-es tanév

<https://drive.google.com/drive/folders/0B44YZ6syro5rLV9PaHNyRXVPNkE?resourcekey=0-Ev8ft-i7cJq07JZpffLnA>

⁵ Az intézmény főbb statisztikai adatai (KIRSTADT 2021.) <https://dari.oktatas.hu/kirint.show/1035109>

⁶ Országos mérések eredményei 2021. <https://okm.kir.hu/fit/getJelentes.aspx?tip=t&id=035109&th=1>

⁷ KIRSTADT 2021.

óraadók megbízással. Munkájukat 8 fő nevelést-oktatást segítő munkatárs (saját fejlesztő pedagógus: 2 fő, iskolatitkár: 2 fő, könyvtáros 1 fő, pedagógiai asszisztens 4 fő, ebből egy laboráns is) támogatja. A technikai dolgozók száma csökkent, 12 fő, ebből három karbantartó.”⁸

Ez, ebben a tanévben, összesen 76,5 dolgozót jelent. A létszám 8 fős csökkenést mutat, ami igen jelentős szám, még akkor is, ha az osztályok csoportok száma 33-ról 30-ra is csökkent.

1.1.1. Intézményvezetés

*Bondor Mária, intézményvezető, 2022. augusztus 31-től felmentési idejét tölti. Feladatait Bálint Gábor intézményvezető-helyettes látja el megbízott intézményvezetőként.*⁹

A felső tagozat intézményvezető-helyettesének kinevezése jelenleg is érvényben van.

Az intézmény alsó tagozatának vezetésére, megbízott felelős van kinevezve. Az iskola SZMSZ-e (jóváhagyva: 2021.) tartalmazza, hogy az intézményvezető munkáját az alábbi intézményvezető-helyettesek segítik:

- *általános intézményvezető-helyettes*
- *felső tagozatot irányító intézményvezető-helyettes,*
- *alsó tagozatot irányító intézményvezető-helyettes*¹⁰

A jelenlegi állapot azt jelenti, hogy a jelenlegi megbízott intézményvezető a múltbeli igazgatási és oktatás-nevelési feladatait is végzi. – Minden tiszteletem az Övé!

Pedagógusok összes létszámában és azon belül a teljes állásúak létszámában jelentős hiányok vannak, amit az iskola belső helyettesítéssel (munkaterhelés növekedése), nyugdíjas pedagógusok óraadói megbízásával, valamint egyetemi hallgatóknak szintén óraadói megbízásával pótolják. Így a szakos ellátás (tudomásom szerint) biztosítva van. A helyzet kezelése a realitások talaján áll!

1.1.2. Munkaközösségek

Kilenc munkaközösség alakult az iskolában. Valamennyi pedagógus a 9 munkaközösség valamelyikéhez tartozik. ¹¹ A munkaközösségek tantárgyi szempontokat figyelembe véve alakultak, (az alsó tagozaton is, ahol a nevelési feladatok még igen összetettek és korosztályspecifikusak) kivétel az osztályfőnöki munkaközösség.

1.1.3. A pedagógus minősítés alakulása

A pedagógus összlétszám 54 fő. Ebből:

- *mesterpedagógus 3 fő, ami a tantestület 5,5%-a,*
- *Pedagógus II. besorolású azokkal együtt, akik ebben a tanévben kerülnek a PED II-be: 19 fő, a tantestület 34%-a,*
- *Pedagógus I. létszáma 28 fő, ami a tantestület 51%-a.*

⁸ Czimra Gyula Általános Iskola Munkaterv 2021-22-es tanév

⁹ Munkaterv 2022-2023. 7. p.

¹⁰ SZMSZ 14. p.

¹¹ Munkaterv 2022-2023 8. p.

1.1.4. Pedagógus továbbképzés

Továbbképzésre jelentkezők száma 4 fő, a tantestület 7%-a.

Pedagógus szakvizsgára 2 fő jelentkezett.¹²

A pedagógusok egymástól való tanulására, mint pedagógus továbbképzés egyik lehetséges és nagyon hasznos formájára való utalás, a munkatervben nem található. Így valószínűleg, ennek lehetőségét nem használják ki.

Az iskola továbbképzési programjában szerepel két pedagógus, akik a Kelet-Pesti Tankerületi Központ által meghirdetett: IKT kompetencia fejlesztésével támogatott új pedagógiai módszerek bevezetése című pályázat nyertesei között vannak, a pályázati kiírásban szerepel, hogy a megszerzett tudásukat megosztják a saját tantestületükkel.

1.1.5. Pedagógus munkát segítők¹³

A pedagógiai munkát segítők száma 8 fő, ami nem változott az elmúlt évhez képest.¹⁴ Megfelel a törvényi előírásoknak.

- A pedagógiai asszisztensek száma 4+1 fő. Az iskola épületeinek egymástól való távolsága miatt jelentős feladatuk a tanulók kísérése, aminek ellátása erőteljesen befolyásolja az alkalmazásuk területeit.
- Óriási lehetőség, hogy 3 főállású fejlesztő pedagógus áll rendelkezésre a nagy létszámú (98 fő) BTMN-es tanuló felzárkóztatására. Eredményes munkájuk visszatükröződik a kompetenciamérés eredményeiben, amely azt mutatja, hogy szinte zárt egységet alkot egy-egy osztály és a teljes évfolyam is (tehetséggondozás területén ez nem eredmény). Az, hogy lehetséges és kell a fejlesztés jelenlegi színvonalán emelni, az nem kétséges, és ebben a fejlesztő pedagógusoknak is fontos szerepük kell, hogy legyen.
- Iskolatitkár 2 fő. Személyes tapasztalatom, hogy az iskola szervezeti működésének színvonalát az iskolatitkárok munkája alapvetően meghatározza. Ezen felül a személyiségük nagyban befolyásolja az intézményről alkotott külső kép kialakulását. Mivel arra való utalást nem találtam, hogy ilyen típusú hiányosságok előfordultak volna a Czimrában, így joggal feltételezem, hogy a két iskolatitkár, alapos és szakszerű munkát végez.

1.1.6. Technikai alkalmazottak

Takarítók száma csökken, (jelenleg 8 fő) ettől nehézkessé vált a mindennapi takarítás megfelelő színvonalú biztosítása.

Karbantartók hárman vannak. Én csak kívülről látom nap, mint nap az épületeket, de úgy ítélem meg, hogy azokat a munkáikat, amelyek a lakosság számára észrevehető, megfelelően végzik.

¹² Munkaterv 2022-2023 28-30. p.

¹³ Bálint Gábor mb. intézményvezető levele

¹⁴ KIRSTAD 2021., Munkaterv 2022-2023, 8. p..

1.2. Tanulói létszámok alakulása

Tanulók	2021. október ¹⁵	2022. szeptember 01. ¹⁶
Létszám összesen	713	677
SNI	27	34
BTMN	109	98
Napközis	328	
Évfolyam ismétlő	6	6
HH	5	
HHH	1	
Kezdő évfolyam létszáma	89	

A tanulói létszám alakulása az országos trendnek megfelelő. Vagyis országosan csökkenő gyermekszám, csökkenő beiskolázandó tanulót feltételez. Mégis vannak kérdések és a számokból visszatükröződő kétségek, hogy elég-e csak ennyit gondolni a csökkenő létszám okáról?

A 2021-22-es tanévre beiskolázott 89 tanulóból az idei tanévben már csak 74 tanuló jár az iskolába.

A 2019-20-as tanévre beiratkozó tanulók száma: 98 fő¹⁷ volt (lemorzsolódást nem is számoltam) A 2020-21-es tanévben a korábbi négy első osztállyal szemben csak három osztályt tudtak indítani, amelynek létszáma jelenleg: 74 fő¹⁸ (a lemorzsolódás mértékét itt sem tudom). Ebben a tanévben szintén három osztály 74 fővel indult, valószínűleg a legalacsonyabbal a vizsgált három tanévben.

Az iskola beiskolázási körzetéhez tartozik egy folyamatosan új betelepülőkkel gazdagodó kertváros, valamint idetartozik a Helikopter Lakópark meghatározó hányada, tehát, lenne honnan, legalább a 2021-22-es tanév tanulói létszámát beintegrálni az iskolába.¹⁹

Az iskola körzethatára nagy és igen heterogén összetételű. Az itt élők döntő hányada kertés, családi házban lakik, de nagyon eltérő minőségű ingatlanokban. A körzethatáron belüli népesség anyagi és iskolázottsági megoszlása is igen széles spektrumot ölel fel. - Mivel magam is a körzetben lakom 30 éve, így ismerem a települést, ahol élek. Az iskola nem tud valamennyi körzetes diák és szülei igényeinek megfelelni. Az elvárásokat a két véglet együttes megjelenése nehezíti: a nehéz anyagi helyzetben, aluliskolázott szülők elvárásai; és a több generációs, polgári családok értelmiségi szülők elvárásai. Nehéz megfelelni ennek. E kettősségnek is tudható be, hogy a lakosságnak az iskoláról kialakult képe igen eltérő, annak megfelelően, hogy milyen elvárásokat támasztanak. A polgári rétegnek fontos a biztonságos iskolai környezet és a középiskolai felvételi

¹⁵ KIRSTADT 2021.

¹⁶ Munkatrv 2022-2023 9. p.

¹⁷ Munkaterv 2022-23 9. p.

¹⁸ Munkaterv 2022-23 9. p.

¹⁹ Czimra Gyula Általános Iskola Beiskolázási körzete http://czimra.com/wp-content/uploads/2022/02/XVII_ker_TK_Felveteli_korzetek_2022.pdf

pontszámok, a minőségi kulcskompetenciák készségszintű elsajátítása, tehetséggondozás, míg a hátrányosabb helyzetű szülők elvárásai szerényebbek és nagy hangsúlyt fektetnek a hátrányok kompenzálásának lehetőségére.

1.3. Az iskola épületei

Az iskola székhelye, amely egyben a felső tagozat épülete a Kép utca 14. Itt találhatóak a szaktantermek, az intézmény vezetésének irodái, egy tornacsarnok és egy műfüves sportpálya. Kép utca 1-ben tornacsarnok. Az alsó tagozat osztálytermei a Kép 2. szám alatt 6 terem, a Kép 4. szám alatt 6 terem, a Kép 5. szám alatt 3 terem, a Kép 13. szám alatt 2 terem +fejlesztők és az ebédlő találhatóak. Valamennyi feladatellátási hely, a székhelyhez képest 300 méteres körzetben helyezkedik el. A rendelkezésre álló különálló épületek némelyike családi háznak épült, korszerű oktatási intézménynek nem nevezhető. Ez a szétaprózódás hozzájárult ahhoz, hogy nehéz a tanulói közösséget (a felső tagozat kivételével), de még nehezebb tantestületi közösséget kialakítani. A széttagoltság nehezé teszi a szakmai diskurzust, az egymástól való tanulás lehetőségét is. A tagoltság adottság, változtatni rajta nem igen lehet. Vagy mégis? Új feladatot adni egyes feladatellátási helynek?

Az épületek állaga folyamatos felújításra, karbantartásra szorul, kivételt a Kép utca 1. és a Kép utca 2. szám alatti épületek képeznek, amely újonnan épült, vagy az elmúlt tanévben felújításra került. Valamennyi épületet kisebb-nagyobb udvar veszi körül. Tanórai foglalkozásokra és a tanulók szabadidejének eltöltésére használják.

A lehetőségekhez mérten az elmúlt tanévben is mind a tankerület, mind az iskola partnerei igyekeznek szebbé, barátságosabbá és jobb műszaki állapotúvá tenni az épületeket és azoknak környezetét.

Az épületek takarítása a jelenleginél több takarító személyzet alkalmazását tenné szükségessé, de az alkalmazottak száma nem nőtt, hanem ellenkezőleg, erre a tanévre csökkent. Egyre nehezebb a tisztaság fenntartása, a tisztasági színvonal emeléséről nem is szólva.

1.4. Kapcsolat a partnerekkel

Az iskola partnereinek száma húsz²⁰. Tevékenységi körük igen szerteágazó, ami jelentős segítséget jelent az iskola amúgy is meglévő sokszínűségéből fakadó feladatok elvégzéséhez. Segítségükkel az iskola számára lehetséges a pedagógiai programban megfogalmazott célkitűzéseit megvalósítani (hátránykompenzáció, tehetséggondozás, szabadidő eltöltése, sportolási lehetőség, prevenciósi foglalkozások, egészségnevelési programok). A jövőben is nagy szükség lesz az együttműködésre.

Az iskolát a Rákoshelyi Iskolásokért Alapítvány támogatja.

²⁰ Munkaterv 2022-23, 23-24. p.

1.5. Oktatás-nevelés

Az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés dokumentumaihoz hozzáférést nem kaptam, ami a törvényi rendelkezésnek megfelel. Ezért ezekhez a dokumentumokhoz, mint külső pályázó, nem jutottam hozzá. Ennek következtében az oktatás-nevelés helyzetelemzését továbbra is a korábban már ismertetett dokumentumok alapján készítettem el.

Az iskolában folyó oktató-nevelői munka pedagógiai alapelvei, céljai feladatai eszközei eljárásai²¹ címszó alatt leírtakkal, összességében egyet tudok érteni és számomra is követendő. Az a kérdés számomra, hogy ez megvalósul-e? Erre közvetlenül nincs rálátásom, de az eredményeket látva úgy ítélem meg, hogy igen hiányosan valósul meg. Nem megítélve a benne tevékenykedő pedagógusokat, hiszen, mint már fentebb leírtam, a tantestület felkészültsége, célzott továbbképzésének hiányosságai, leterheltsége és a tanulók széles spektrumú szociokulturális helyzete, a vezetői támogatás és valószínűleg a fejlesztő ellenőrzés hiánya, igen megnehezíti a PP-ben leírtak megvalósítását.

1.5.1. Kiemelt figyelmet érdemlő tanulókkal kapcsolatos pedagógiai tevékenység.²²

A pedagógiai programban és éves Munkatervben, ezen címszó alatt, szépen megjelennek egy adaptív iskolára vonatkozó eszközök, eljárások. Mégis kétségeim vannak a megvalósítás eredményességében, mert:

- a megvalósításhoz szükséges humán erőforrásokat szűköseknek tartom,
- hiányoznak a diákokat támogató mentorok,
- a pedagógus létszámhiányból következően megnőtt a belső helyettesítések száma, amely túlzott leterheltséghez vezet, ami akadályozza személyes kapcsolat kialakítását a tanulóval
- a tehetséggondozás és felzárkóztatás sikeressége speciális ismereteket vár el az ilyen tanulókkal foglalkozó pedagógustól, ennek a pedagógus kompetenciának megszerzése a továbbképzési tervben nem található,
- a rendszerszemlélet hiánya mutatkozik meg abban, hogy nem látom a PDCA logika (tervezés, cselekvés, ellenőrzés, beavatkozás) érvényesülését.

Ezek hiánya gátolhatja az eredményes felzárkóztatást, tehetséggondozást, az érdeklődés felkeltését és annak szinten tartását.

Az iskola munkatervében a fő célok között ez áll: *A fejlesztésre szoruló tanulók differenciált tanórai oktatása és számonkérése. (Az ezzel kapcsolatos szakmai együttműködés továbbfejlesztése a tanítók, tanárok és fejlesztő pedagógusok között).*²³

A munkaközösségek munkaterve részletesen tartalmazza a fejlesztendő területeket és a módszereket is. Szerettem volna megtudni, milyen pedagógiai vizsgálatokra és azokból levont következtetésekre vonatkozóan állapították meg a fő célkitűzést. Az általam vizsgálhatott dokumentumokban nem találkoztam

²¹ Pedagógiai program 24. p.

²² Pedagógiai program 26. p.

²³ Munkaterv 2022-2023. 25. p.

olyannal, amely tartalmazta volna a bemeneti mérések, ellenőrző mérések, tanév közbeni vizsgák (pedig számtalan van belőle) eredményeit és azok ismeretében a fejlesztések irányának leírását. Általánosságokkal igen, de konkrétan behatárolt kritikus pontokra adott, konkrét válaszokkal nem. Még a kompetenciamérés eredményeire sem reflektáltak a munkatervben, mint olyan mérésre, amely sok hasznos információt tartalmaz a pedagógus számára, hogy fejlesztését célzottan tudja végezni.

Hogy mennyire fontos eredményesen foglalkozni a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, azt a kompetenciamérés eredményei mutatják meg számszerűen és megkérdőjelezhetetlenül. A tudatos szülők figyelemmel kísérik a lehetséges iskolájuk adatait, hogy megfelelő iskolát válasszanak gyermekük számára.

1.5.2. Országos kompetenciamérés eredményei

Az alábbiakban az Országos kompetenciamérés 2021. keretében megjelenő Czimra Gyula Ált. Isk. telephelyi jelentésének²⁴ adatait vizsgálom. Számomra az az összehasonlítás érdekes, amely azt mutatja meg, hogy számokban kifejezve, milyen eredményt tud felmutatni az iskola, a vele megfelelő képzési típusba/település típusba tartozó iskolákkal összemérve és a saját korábbi eredményeihez képest. Az alábbiakban két táblázatot mutatok be, amelyből következtetéseket vonok le.

A telephely eredménye a 2021-es kompetenciamérés alapján

Mérési terület	évfolyam	Átlageredmények			
		<u>Czimra Gyula</u> <u>Ált. Isk.</u>	Országos átlag	Budapesti ált. isk.	<u>Budapesti</u> <u>nagy ált.</u> <u>isk.</u>
Matematika	6.	1431	1468	1510	1517
Matematika	8.	1574	1606	1651	1666
Szövegértés	6.	1457	1478	1527	1535
Szövegértés	8.	1595	1590	1629	1642

- A vastaggal jelölt számok azt mutatják, hogy a telephely eredményénél szignifikánsabban magasabb az adott érték.
- A dőlt számokkal jelölt szám azt mutatja, hogy a telephely eredménye szignifikánsan nem különbözik az adott értéktől.
- Az aláhúzott számok azt mutatják, hogy „a telephely eredménye szignifikánsan jobb az adott értéktől”. Jelenleg nincs ilyen eredménye az iskolának.

A fenti táblázat eredményeinek összehasonlítását, 10 évre visszamenőlegesen is elvégeztem a vele megfelelő képzési típusban/település típusban lévő iskolák adataival. Abból azt a megalapozott következtetést vontam le, hogy az iskola jelenlegi eredménye szignifikánsan gyengébb, mint az előző éveké.

²⁴ Országos kompetencia mérés 2021. Telephelyi jelentés összefoglalás 2-3. p.
file:///C:/Users/fazekas/Documents/Apa/Czimra/TelephelyiOsszefoglalo_035109_1_OKM2021.pdf

A telephely eredménye az eddigi kompetenciamérésekben

Czimra Gyula Általános Isk. Átlageredmények					
Mérési terület	évfolyam	2021	2019	2018	2017
Matematika	6.	1431	1471	1520	1502
Matematika	8.	1574	1616	1658	1621
Szövegértés	6.	1457	1520	1556	1519
Szövegértés	8.	1595	1607	1658	1586

- Az aláhúzott érték azt jelenti, hogy a 2021. évi eredmény az adott év eredményénél szignifikánsan magasabb.
- A *normál vastagságú, dőlten szedett eredmény* azt mutatja, hogy a telephely 2021. évi eredménye nem különbözik szignifikánsan az adott év eredményétől.
- A *vastagon szedett szám* azt mutatja, hogy a 2021. évi eredmény az adott év eredményénél szignifikánsan gyengébb.

Meg kell állapítanom, hogy az iskola jelenlegi saját eredménye a korábbi évekhez képest a 6. évfolyamon szignifikánsan gyengébbek, a 8. évfolyam eredmények pedig inkább stagnálnak, mint romlanának.

Az iskola saját eredményeit 10 éves intervallumban szintén megvizsgáltam. Az eredményekből megállapítható, hogy a vizsgált 10 év első felében az eredmények stagnáltak, míg közelítve a 2021-es mérések időpontjához elvétve stagnálnak, tömegében viszont szignifikánsan romlottak.

CHS indexének eredményét nem tudom a véleményformálásomba beépíteni, mert az értelmezéshez a szülők nem adtak be elég tanulói adatlapot.

A kompetencia mérés eredményeiről szóló telephelyi összefoglaló jelentésben van egy olyan táblázat, amely azt mutatja meg, hogy az adott iskola tanulói közül hány százaléka azon tanulók száma, akik az alapszintet és a minimum szintet nem érik el. Az iskola saját adatai mellett feltüntetik a vele megfelelő képzési típusba/településbe tartozó iskolák eredményeit is ²⁵.

Ennek a táblázatnak a segítségével az iskola eredményét összehasonlítottam a vele megfelelő képzési típusba/településbe tartozó iskolák eredményeivel

Eredmény matematikából:

- 6. évfolyamon 18,1 %, (minimum szintet el nem érők aránya) míg a vele megfelelő képzési típusban/település típusban ez az arány 9,7 %,
- 8. évfolyamon 22,3%,(minimum szintet el nem érők aránya), míg a vele megfelelő képzési típusban/település típusban ez a szám 12,6%,

Eredmény szövegértésből:

- 6. évfolyamon 4,8 %, (minimum szintet el nem érők aránya)míg a vele hasonló típusú iskolákban ez az arány 3,7 %,

²⁵Országos kompetenciamérés 2021 Telephelyi jelentés összefoglalás, 4. p.

- 8. évfolyamon 2,7%, (minimum szintet el nem érők aránya)míg a vele megfelelő képzési típusban/település típusban ez a szám 7,3%. Az alapszintet el nem érő tanulók mérési szintjének elemzése is hasonló eredményeket mutat.

Ugyancsak tanulságos, ha megvizsgáljuk az osztályokat külön-külön is, és az eredményeket összevetjük a matematika tehetséggondozásban résztvevő osztály teljesítményével. A vizsgált táblázat a képességeloszlást mutatja be osztálybontásban.²⁶ Ennek eredményét nem táblázatban, hanem szöveges értelmezéssel közlöm.

A 6. évfolyamon

- ❖ (a) jelű osztály, (amely kezdetektől matematika orientációjú, tehetséggondozó osztályként funkcionál) eredménye a számok tükrében: leggyengébb tanulói eredménye: 1232 pont, legjobb: 1817 pont, átlageredménye:1453 pont.
- ❖ A (b) jelű osztály (ők a művészeti nevelésben résztvevő) leggyengébb tanulói eredménye: 1235pont, legjobb: 1645, átlageredmény:1499 pont. Az eredménye sokkal egységesebb és jobb eredményt is mutat.
- ❖ A (c) jelű osztály, (amely labdarugó orientációjú osztály) leggyengébb tanulói eredménye: 1240 pont, legjobb: 1652, átlageredménye:1311 pont. Az osztály eredménye egységes, de az átlageredménye már sokkal gyengébb, bár itt is felfedezhető lenne tehetséges tanuló.
- ❖ A (d) jelű osztály tanulóinak a leggyengébb az elért eredménye: leggyengébb eredmény: 1252 pont, legjobb eredménye: 1623, átlageredménye: 1370 pont. Az osztálynak a teljesítménye egységes, szinte valamennyien azonos szinten vannak, ha kivesszük belőle azt a tanulót, aki a 1623 pontos teljesítményt elérte, (aki szintén tehetség ígéret is lehetne). Lemaradásuk a többi három osztályhoz képest 100 pont körül van.

Az eredmények arra ösztökélnek, hogy - amennyiben megbízást kapok - megvizsgáljam azt, hogy szükség van-e erre az osztálystruktúrára? Ha igen, akkor hogyan tölthetné be a neki szánt szerepet és milyen pedagógiai módszerekkel és többlet humánerőforrás biztosításával lehetne felzárkóztatni a „d” jelű osztályt.

A kompetenciamérés egyes eredményeit az intézmény értékelte, hiszen az éves Munkatervben a tanév feladatainál megfogalmazzák ennek a területnek is a fejlesztésének szükségességét. De semmi sem utal arra, hogy akár osztályokra, vagy egyénekre lebontva elemezték volna az eredményeket, pedig a változás

²⁶ OKM 2021 Telephelyi jelentés 6. évfolyam, 11-13. p

meghatározásához szükség lett volna, ennek a vizsgálata is. Nincs arra sem a dokumentumban utalás, hogy milyen eszközökkel, módszerekkel akarják elérni a kitűzött célt!

Egyik kiemelt célom lesz ezt a tendenciát pozitív irányba megváltoztatni. Mivel az iskola körzetében élek és ismerem az elvárásokat, így azt ki merem jelenteni, hogy a szülők nagy része által elvárt eredményt nem tudja elérni az intézmény.

1.5.3. Középiskolai felvételi eredmények

Az iskola tanulói közül a „8 osztályos gimnáziumokba évente 4-6 tanuló, a 6 évfolyamos gimnáziumokba évente 2-3 tanuló távozik.”²⁷ Ez az adott iskolai létszám 4-6 %-a. A sikeres középiskolai felvételek egyrésztől fájdalmasak lehetnek az iskolának, hiszen a legjobb tanulók távoznak. Másrészt pedig a sikeres 6-8 évfolyamos középiskolai felvételi eredmények, visszaigazolják az iskola eredményes pedagógiai munkáját.

Az alábbi táblázat a Czimra Gyula Általános Iskola tanulóinak nyolcadikos középiskolai írásbeli felvételi pontszámait mutatja:

	magyar és matematika pontszámainak összessége
Iskolai átlag ²⁸	53,49
Országos átlag	52,52

Az iskola 2022-as írásbeli felvételi pontszámai az országos átlaghoz mérten egy ponttal jobbak. Ennek okai lehetnek a felvételi előkészítők eredményessége, a felvételin magasabb tanulói koncentráció, akarat. A pontszámban mutatkozó minimális különbség szinte elhanyagolható. Annál is inkább, mert a Czimrának a budapesti általános iskolák eredményeivel kell versenyeznie, hiszen az iskola ebben a környezetben található. Olyan adat nem áll rendelkezésemre, amely ebbe a kontextusba helyezné az elért eredményeket. Megpróbáltam hozzájutni, de a környező középiskoláktól nem kaptam meg őket. A sikeres felvételt az iskola felvételi előkészítő foglalkozásokkal támogatja.

1.5.4. Az iskolai tehetséggondozás

- **Osztályok specializációja**

Ennek egyik megjelenési formájáról az SzMSz-ban az *iskola speciális jellemzői* között olvasható.

Minden elsős évfolyamban 1-8. osztályig indítanak

- *matematika orientációs osztályt,*
- *komplex művészeti osztályt és*

²⁷ Bálint Gábor mb. intézményvezető

²⁸ Bálint Gábor mb. intézményvezető

○ *labdarúgás utánpótlás orientációjú osztályt.*

• **Tanulmányi versenyek**

Az iskola nagy hangsúlyt fektet a tanulmányi versenyeken való részvételre. Országos és helyi versenyeken való indulásra adnak lehetőséget. Például a matematika munkaközösség munkatervében különböző szintű és formájú, tanulmányi versenyek jelennek meg. A teljesség igénye nélkül: iskolai pontgyűjtő, e-Hód verseny, Zrínyi Ilona Matematikaverseny, Bólyai Matematikai csapatverseny. Ez a színesség jellemzi a többi tantárgy munkatervét is. Szerintem ezeknek a lehetőségeknek a biztosítása nagy erénye az iskolának.

• **Idegen nyelv**

Nyelvoktatás, mint tehetséggondozás és az egész életen át tartó tanulás megteremtésének egyik szegmenseként van jelen az iskola oktatási programjában. *Angol nyelvoktatást csoportbontásban 1-2. évfolyamon önkéntes jelentkezés alapján, 3-4. évfolyamon NAT óraháló alapján, az 5-8. évfolyamon emelt szintű nyelvoktatás folyik.*²⁹ Az eredményességét az idegen nyelvi mérés és a nyelvvizsgát tett tanulók száma tükrözi.

Idegennyelvi mérés eredménye 2021.

Évfolyam	Településtípus	Pontszám
6.	Czimra Gyula Általános Iskola ³⁰	23,1
6.	Budapest	23,81
6.	Általános iskolák összesen	21,38
8.	Czimra Gyula Általános Iskola	31,6
8.	Budapest ³¹	32,45
8.	Általános iskolák összesen	35,85

Az elmúlt tanévben, az iskola diákjai közül, senki sem tett eredményes nyelvvizsgát. Próbanyelvvizsga sem volt.

A tanév során angol szakkört is indítanak.

• **Tanév közbeni vizsgák**

A tanév közbeni vizsgák, valamilyen szinten, formában valamennyi tantárgyra kiterjednek. Elgondolkodom arról, hogy ezek milyen célt szolgálnak. Fejlesztő, vagy diagnosztikus, rossz esetben szummatív formában történik a beszámoltatás. Kicsit soknak tartom, amikor a tananyag amúgy is nagy, mélységi elsajátítására sincs elég idő.

A testnevelés tantárgyi számonkérés idegen számomra, hiszen a NETFIT mérés kötelező, ráadásul a mérésben résztvevő tanulók egyéni, velük született és eltérő módon fejlesztett jelenlegi képességeik igen eltérő kiindulási alapot szolgáltatnak

²⁹ Pedagógiai Program, 37. p.

³⁰ Czimra Gyula Ált. Isk. Idegen nyelvi mérések eredményei,

³¹ Idegen nyelvi mérések, 2021. 21. p.

a mérés eredményeinek alkalmazhatóságára. A többi készségtantárgy és hittan esetén azon a véleményen vagyok, hogy felesleges terhet ró a tanulóra, pedagógusra egyaránt.

- **A szakkörök, korrepetálások**

A tehetséggondozást nemcsak tanórák keretében valósítják meg, hanem a tehetséges tanulók fejlődését elősegítő szakkörökkel is. Az iskola által indított szakkörök sokszínűek, és elég jól szolgálják azt, hogy az iskola valamennyi tanulója megtalálja a neki kedves területen működő szakkört. A szakkörök a kulcskompetenciák fejlesztését, a tehetséggondozást, az interdiszciplináris ismeret bővítését és a szabadidő tartalmas eltöltését segítik elő.

- **Iskolai egészségnevelési program**

Az egészséges életmódra való nevelés megmarad a tanórák keretein belül. Kivételt képez a tanévenként egyszer megvalósításra kerülő egészségnap.³² Ha valamely program alkalmas az interdiszciplináris ismeretek és tantárgyi koncentráció alkalmazására, akkor az egészségnevelési program megvalósítása biztosan ebbe a körbe tartozik. Ennek jobb kihasználását hiányolom.

- **Környezeti nevelés**

„A tanulók az életkoruknak megfelelő szinten – tanórai és tanórán kívüli foglalkozások keretében – foglalkoznak a környezet megóvásának szempontjaiból legfontosabb ismeretekkel”³³.

A 2022-2023-as Munkatervben is csak a PP ideillő elemeinek részei találhatók meg. Hiányolom a napjainkban oly aktuális fosszilis energiahordozók, az atomeróművek, a különböző fúziós reaktorok és a megújuló energiahordozók körül kialakuló nézetkülönbségekről való probléma felvetését, valamint az energiahatékonyság iskolában alkalmazandó elemeinek ismertetését és az iskolában való elterjesztésének formáit.

1.5.5. Magatartás, szorgalom helyzete az iskolában

Erre vonatkozóan igen kevés hiteles információ van. Amin el tudok indulni, az az éves Munkaterv alábbi részlete, amelynek 1-2. és 3. pontja közvetlenül szól a magatartásról. Viszont számomra beszédes a 3-4. pont, amely talán nem véletlenül van a 1-2. és az 5. pont közé szerkesztve, mert az én megítélésem szerint is, a szorgalom (tanulói aktivitás) hatással van a tanuló magatartására is. Akkor álljon itt a már említett öt pont a munkatervből:

„5.3 Főbb intézményi célok az adott tanévre vonatkozóan

1. A tanulók viselkedés szintjének javítása, a szocializáció hatékony segítése, a hagyományos erkölcsi normák értékrendjének érvényesítése. A Kép u. 4. számú épületben az „Örökös boldog iskola” program működtetése.

2. A Házirend értelmezése, megismertetése és folyamatos, következetes betartatása a tanulókkal. (Továbbra is pontosítani és tudatosítani kell a

³² Pedagógiai program, 30-40. p.

³³ Pedagógiai Program, 43. p.

tanulóknak a mobiltelefonokkal, a fényképezéssel, a fényképek publikálásával – pl. Interneten – valamint a nemek közötti kapcsolat etikus formáival kapcsolatos házirend és törvényi szabályokat).

3. A fejlesztésre szoruló tanulók differenciált tanórai oktatása és számonkérése. (Az ezzel kapcsolatos szakmai együttműködés továbbfejlesztése a tanítók, tanárok és fejlesztő pedagógusok között).

4. Az Országos Kompetenciamérések eredményeinek további javítása és az ehhez szükséges felkészítés.

5. Az osztályfőnökök és szaktanárok közös szervezésű megbeszélései egy-egy osztály megismerése, problémakezelése és a kor nevelési kihívásainak kapcsán.³⁴ A szöveg más szavakkal, de egyértelműen arra utal, hogy a szabálykövetéssel vannak problémák. De nemcsak a diákokéval. A szövegben óvatosan benne van az is, amit egy vezetőnek határozottan ki kell mondania, hogy: a szabályok betartása és betartatása a pedagógusokra is vonatkozik! A pedagógus az igazodási pont! Miből gondolom, hogy ebben az iskolában (máshoi is, de ez nem felmentő) ez tapasztalható? Idézet a fenti szövegből: „Továbbra is pontosítani és tudatosítani kell a tanulóknak” (..) „a hagyományos erkölcsi normák értékrendjének érvényesítése.” (..)

Nagyon jónak tartom, hogy évfolyam szintű megbeszélést tartanak, amelynek eredménye lehet, az egymást erősítő egységes pedagógusi attitűd kialakulása, vagy a már meglévőnek a megerősödése.

Egy diák leginkább két állapotban tér el a szabályoktól. Vagy azért, mert a meghozott szabályokat nem tartatják be, ami lehetőséget teremt számára is a vágyott szabadosság elérésére. Ennek felismerésére válaszul alkották meg a 1-2. pontot. A másik lehetséges indok arra, hogy rosszkodik és szétszórt, figyelmetlen a tanuló, az az, hogy számára a feladat túl könnyű, vagy azért, mert képességét és tantárgyi tudását meghaladja a tananyag elsajátítása és nem lát kiutat a hátrány leküzdésére. Ez utóbbi miatt sorolom a magatartás és szorgalom javítását célzó intézkedések közé a 3-4-5. pontokban megfogalmazott feladatokat. Annyival kiegészítve, hogy nem igazán az Országos Kompetenciamérés érdekli a diákokat és szüleit, hanem a középiskolai felvételi eredményei. Az 5. pontot igen jónak és a továbbiakban is alkalmazott módszernek tartom.

A pedagógia programban és a munkatervben a magatartással és a szorgalommal kapcsolatos célok, feladatok és az eljárások is jól vannak megfogalmazva. Ennek ellenére mégsem tűnnek az elért eredmények elégségesnek.

Mi lehet ennek az oka?

Vezetői tapasztalatomra hagyatkozva két lehetőséget tudok megfogalmazni, ami sajnos egymást erősíti.

Az első, hogy a célok és feladatok kijelölése után az eljárások és eszközök kidolgozása elmaradt, azok megvalósításához szükséges pedagógus továbbképzések nem történtek meg, miként a feladatra a megfelelő pedagógus kiválasztása, vagy felvétele sem. Nem történt pedagógiai ellenőrzés a leírtak végrehajtásával kapcsolatban. Nincs nyoma annak, hogy megtörtént volna a projekteknek a PDCA logika mentén való értékelése, fejlesztése.

³⁴ Munkaterv 2022-2023 Tanév 25. p

A második, - ami az elsőből következik, - hogy a rendelkezésekre álló dokumentumok alapján úgy ítélem meg, hogy az iskola vezetése, nem vonta be a diákokat, szülőket annak kidolgozásába; valamint nem kommunikálta eléggé, milyen döntést, miért hozott. Nem értelmezte a szülő felé, mit is jelentenek a leírtak. Amennyiben a szülő - aki a maga tekintélyével, eszközeivel támogathatná gyermeke iskolai magaviseletét, szorgalmát -, a hiányos ismereteinek következtében nem áll a gyermek érdekeit szolgáló döntéseink mellé. Így támogatói partner nélkül marad a pedagógus. Ezért alig kell azon csodálkozni, hogy nem vezetnek eredményre a büntető intézkedések.

1.5.6. A tanulóknak az intézményi döntési folyamatban való részvételi jogai gyakorlási rendje³⁵

Az iskolában működik diákönkormányzat; véleményezési, javaslattételi és érdekképviseleti jogukat gyakorolhatják. A munkájukat diákönkormányzatot segítő tanár támogatja.

A törvény nem írja elő, hogy milyen szinten vonjuk be a diákokat az iskolai élet alakításába. Én azt vallom, hogy ma már a diákság együttműködésének eléréséhez elengedhetetlen feltétel annak biztosítása, hogy tevékeny részesei legyenek azon problémák megoldásában, a szankciók és a dicséretetek megállapításában, amely az Ő iskolai életüket befolyásolja.

1.5.7. Pedagógiai munka ellenőrzése

Intézményi/vezetői ellenőrzés, és azoknak a megállapításai és arra adott iskolai intézkedésekről nincs tudomásom.

*Az iskola működteti a BECS csoportot, amely 3 főből áll és 5 éves munkaterv szerint működik. A munkájukat a törvényi előírásoknak megfelelően végzik.*³⁶ Több információval, ezzel kapcsolatban nem rendelkezem, így elemzésre sem vállalkozom.

Az iskola 2021/22-es tanévének beszámolóját elkértem az intézmény megbízott vezetőjétől. Bálint Gábor mb. intézményvezetőtől, de válaszlevelében tájékoztatott, hogy „*Belső használatú dokumentum, nem áll módomban átadni.*”

1.5.8. Az iskola partnerei

Az iskola a Munkatervben számszerűen húsz³⁷ partnert sorol fel.

Az iskola a Kelet-Pesti Tankerületi Központhoz tartozik, kapcsolatuk a törvényi meghatározások mentén működik. Az együttműködés támogató. A további partnerek tevékenységeikkel nagyban hozzájárulnak az iskola feladatainak ellátásához, a pedagógiai munka sikerességének eléréséhez, a szabadidős tevékenységek biztosításához, az egészségnevelés kiszélesítéséhez a tárgyi feltételek biztosításához, a diákokra leselkedő veszélyforrások felderítésében és a prevencióba való részvételhez.

³⁵ Pedagógiai program 32. p

³⁶ Bálint Gábor mb. intézményvezető levele

³⁷ Munkaterv 2022/23-as tanév

2. VEZETŐI PROGRAM

Programomat az iskola dokumentumainak elemzése alapján készítettem el. A programom megalkotásánál arra összpontosítok, hogy választ adjak arra a kérdésre, hogy melyek azok a kritikus pontok az iskola működtetésében és működésében, amelyek gátolják, hogy a partnerek megelégedettségére betöltse hivatását.

Programomban bemutatom, hogy mely pontokon fogok változtatásokat végrehajtani és milyen eszközök eljárások segítségével. Az elemzés felvetett olyan területeken is problémákat, amelyeket a tantestülettel közösen kell elemezni, majd a levont következtetések után cselekedni.

A programom lépéseinek bemutatása az „összegzésben” leírt „legfontosabb célkitűzéseim” alapján történik.

- 2.1. Gyerekek zökkenőmentesen tudjanak átlépni az oktatás-nevelés egyes szakaszaiból (óvoda, alsó tagozatból a felsőbe és a középiskolába) a következőbe.

Szükségesnek látom, hogy a ránk bízott gyerekeknek segítsünk abban, hogy fizikai, szellemi és mentális fejlődésük nagyobb szakaszhatárainak elérésekor, a rájuk nehezedő stressz hatásokat, (teljesítmény kényszer, saját elvárások, fizikai változás) csökkentsük, segítsük őket az átmenet idején. Már az egyik szakaszból a másikba való átlépést megelőzően felkészítsük őket a várható változásokra és az átmenet ideje alatt támogassuk őket. Az általános iskolai oktatás-nevelés egész időtartama alatt, biztosítani kell ezt a támogatást számukra. Ennek formája lehet, speciális szülői értekezletek, írásos tájékoztatás, egyéni konzultáció a szülőkkel, diákkal, tanórák keretében, de különösen az osztályfőnöki órák alkalmával, valamint a felvételi követelmények gyakorlását segítő online módon elérhető adatbankkal.

2.1.1. Tevékenységünk a beiskolázás előtt

- Szülői fórum keretében tájékoztatjuk a szülőket és a gyermekeket, hogy az iskolánk mit tud nyújtani az egyes szakaszhatárok után (óvoda, 4. évfolyam, 6. évfolyam, 8.-os felvételi) a tanulóknak és szüleiknek, arra vonatkozóan, hogy a középiskolai felvétellel kapcsolatos félelmeiket - ez a félelem, már az első évfolyamra való beiratkozáskor tetten érhető - minimalizáljuk.
- Bemutatjuk, hogy az oktatás során milyen eljárásokat, eszközöket alkalmazunk a tanulók kulcskompetenciáinak fejlesztésében, ami elősegíti az egy életen át való tanulás készségeinek és képességeinek birtoklását.

- Bemutatjuk az iskola folyamatos mérés-értékelési rendszerét és eredményességét.
- A pedagógiai programunk alapján bemutatjuk azokat az eljárásokat, amelyek segítségével - együttműködés esetén - korrigálni tudjuk az oktatási folyamat során az öröklött, vagy szerzett hiányosságokat, hogyan tudjuk segíteni a tehetség kibontakoztatását, milyen iskolai programokkal segítjük elő a korának megfelelő személyiség kialakulását.
- Készítünk egy tájékoztató levelet arról, hogy mit tud az iskola nyújtani a jelentkezőknek és milyen együttműködést vár el a szülőtől, milyen értékrendet tart elfogadhatónak.
- A leendő első osztályosoknak tartandó nyílt nap előtt kijelöljük az első osztályokban tanító pedagógusokat.

2.1.2. Átmenet az óvodából az iskolába

- Az elsős diákok iskolába való felvételét követően (május) felvesszük az óvodával a kapcsolatot és felkérjük, hogy mindazon információkat ossza meg a leendő diák elsős tanítóival, amely ismeretek segítik a gyermek beilleszkedését, megfelelő fejlesztését, tehetségének kibontakoztatását. Ezzel időt nyerünk a tanuló megismerésben, amely elősegíti a prevenció hatékonyságát.
- A leendő elsős tanítók a tanulóikkal a tanév során meglátogatják óvodájukat (körzetes), óvónénijüket. Megmutathatják magukat, már, mint elsős diákok, akik sikeresen sajátítják el az írás-olvasás számolás alapjait. Az óvónénitől pedig megkaphatják azt az őszinte elfogadást, amit csak az óvoda tud biztosítani egy 5-6 éves gyermek számára.
- Első évben elvégezzük a Differ – és a bemeneti mérést, amely szükséges ahhoz, hogy megfelelő pedagógiai módszereket alkalmazzunk az adott egyénre és tanulói közösségre is. A második évben a követő mérést is elvégezzük, értékeljük a PDCA logika mentén.
- A következő tanévtől kezdődően, minden osztálynak, osztálydossziét kell létrehozni, amelyben az osztállyal kapcsolatos fontos események, határozatok, döntések és az azokra adott válaszok, szociometriai felmérések kerülnek bele és azok is, amelyeket a később az iskola pedagógusainak javaslata alapján szükségesnek tartunk. Ez a dokumentum gyűjtemény szolgálja az osztályról rendelkezésünkre álló információk összeszedettségét és osztályfőnöki átadás átvétel esetén biztosítja az ismeretek folytonosságát.

2.1.3. Átmenet az alsó tagozatból a felső tagozatba

- Végre mi is felsősök vagyunk! – mondják az ötödikesek. Igen ez jó dolog, de nagyobb a felelősség is. Kezdeményezni fogom, hogy az alsós tanítók és a felsős matematika, magyar nyelv és irodalom tanárok és tanítók ismerjék meg az alsós és felsős követelményeket, cseréljenek információt, látogassák egymás óráit, hogy pedagógiai munkájukban ezt a tudást a tanulók egyik szakaszból a másikba való átmenetének segítésére tudják használni.

- Az ötödik évfolyam első hónapjának elmúltával, az adott osztályban érdekelt alsós tanítók, és felsős tanárok valamennyi diákról - a titoktartási kötelezettséget szem előtt tartva -, informálják egymást. Azért nem a tanév megkezdése előtt, mert akkor még nincs személyes információja a tanárnak a tanulóiról. Ennek az információ átadásnak egyik eszköze a bevezetésre kerülő osztálydosszié.

2.1.4. Átmenet a középiskolába

- A 8 és 6 évfolyamos középiskolába való felvételi szándékot az iskolánk nem gátolja és amennyiben tudja, segíti az egyéni tanulási utak elfogadásával. Ezzel együtt az iskolánk képzési folyamatát is el kell fogadnia a jelentkezést beadó tanulónak. Az osztályfőnök fontos feladata, hogy osztályfőnöki óra keretében az osztályával és fogadóóra, vagy egyéni konzultáció keretében beszéljen az érintett diákkal és a szülővel. Informálódjanak egymástól és hallgassák meg egymást arról, hogy a gyermek által választott középiskola megfelel-e a tanuló érzelmi fejlettségének, tantárgyi tudásának. Külön ki kell térni arra, hogy a választott iskola tud-e többet adni a tanulónak, mint amit a mi iskolánk tud kínálni a következő évekre?
- A 4/5 évfolyamos középiskolába való átmenetet segítjük azzal, hogy a 7. évfolyam utolsó két hónapjával kezdődően (azért ettől az időtől, mert a szóbeli felvételik záró időpontjáig a felkészítő pedagógus a végzős évfolyamot segíti) a 8.-os szóbeli felvételi záró időpontjáig, heti egy óra felvételi előkészítőt tartunk a felvételi tantárgyakból. A felkészítőn való részvétel önkéntes és ingyenes. Megszüntettem a próbafelvételeket, hiszen a felkészítés során a felvételi példatár feladatainak megoldását gyakorolják.
- A felső tagozattól kezdve fokozatosan beépítjük a felvételin használt feladattípusokat a tantárgyak tanórai tematikájába.
- Az iskola szaktanárai matematikából (amennyiben egyes munkaközösségek szeretnék kiterjeszteni más tantárgyakra is, úgy ennek nem lesz akadálya) feladatbankot hoznak létre. A feladatbank tartalmazni fogja az egyes évfolyamok követelményeit és a hozzájuk tartozó feladatgyűjteményt. Az iskola honlapján elérhetővé tesszük a diákjaink számára, ezzel segítve az önálló tanulásra való lehetőséget.
- Diákfórumokat fogok kezdeményezni, amelyen lehetőséget fogok biztosítani arra, hogy a tanulók személyes találkozókra kapjanak képet arról, hogy milyen követelményeknek kell megfelelnie egy általa preferált középiskolában. Ezt az információáramlást már a 7. évfolyam elején elkezdjük és a középiskolai jelentkezés beadásának határnapjáig tart. Ennek formái lehetnek: volt diákjaink beszámolója, iskolalátogatás, középiskolai tanár meghívása diák rendezvényre, iskolai faliújságon korábban preferált középiskolák tájékoztatóinak és elérhetőségeinek kifüggesztése, be lehet építeni az informatika órák keretébe az adott iskoláról szóló információ keresését. A jelentkezési lapok osztályfőnöknek

való átadásakor személyes konzultációt kell folytatni a szülőkkal és a diákokkal a megjelölt iskolákkal és sorrendekkel kapcsolatosan is.

2.2. Az iskolában biztonságban legyenek a tanulók. Az így átalakuló környezet segíti őket abban, hogy képességeiknek megfelelően teljesítenek

Miért van erre szükség? Azért, mert az iskola eredményei az elmúlt évek alatt, mint már bemutattam, erőteljesen romlottak, Ennek megállítását a tantárgyak óraszámának növelésével, tantárgyi vizsgák sűrűségének növelésével megállítani nem sikerült. Tehát, a megoldást más irányból kell megközelíteni. A saját vezetői tapasztalatom és gyermekvédelem területén eltöltött oktatói, nevelői, utógondozói és vezetői tapasztalatom azt mutatja, hogy abba az iskolába járnak szívesen a gyerekek, ahol biztonságban érzik magukat, ahol az iskola követelményrendszere kiszámítható, ahol a tananyag nagysága és mélysége az adott tanulói közösségre szabott, ezen kívül a pedagógus támogató- és nem büntető attitűddel rendelkezik. Itt a tanuló teljesítménye mindenféle varázslat nélkül növekedni fog! A diákok az iskolában töltik idejük nagy részét, természetes vágyuk, hogy jól érezzék magukat. Gyermekbarát iskolává kell alakulnunk! Ennek a célnak az elérésének egyik pillére a Békés Iskola Közösség programjának az iskolára illeszkedő alkalmazása. Ezt szeretném megvalósítani a Czimrában is, amelyhez a támogató segítséget is biztosít a Békés Iskolák Közössége. Az alábbiakban a deklarált alapelveikből osztok meg két olyan pontot, amelyben a leírtak segítenek annak megértésében, hogy mire is gondolok.

6. A Békés Iskola (BI) szemlélet legfőbb ideológiai alapelvei a humanizmus (emberközpontúság - szemben a tekintélyelvűséggel), az erőszakmentesség, a bántalmazás bármely formájának elutasítása, az emberek békés egymás mellett élésére törekvés, a másság elfogadása, együttérzés, szolidaritás és cselekvő közösségi összefogás. A BI közösség felhívja a figyelmet a valamely kisebbségi csoporttal szemben megnyilvánuló intolerancia, kirekesztés vagy erőszak jelenségeire, törekszik a mögöttes okok feltárására és tudományos magyarázatának bemutatására. Szükség esetén együttműködik a kisebbségi csoportok érdekvédelmével foglalkozó szakmai és civil szervezetekkel.

7. A BI célja fejlett öntudattal, önkontrollal, önreflexióval és empátiás képességgel rendelkező (jól mentalizáló) autonóm személyiségek nevelése, akik képesek kritikai gondolkodásra, törekszenek önismeretük fejlesztésére, képesek kiállni önmagukért és másokért, képesek nemet mondani a feléjük vagy másokra irányuló erőszakra, és képesek személyes felelősséget vállalni önmagukért és a közösségükért, melynek maguk is részei. A fenti képességek, készségek fejlesztését a BI tagok önmagukkal szemben is elvárásként fogalmazzák meg, és törekednek alkalmazásukra a BI-vel kapcsolatos mindenfajta tevékenység kapcsán. ³⁸

³⁸ Békés Iskolák Program, Alapelveink, <http://www.bekesiskolak.hu/bekes-iskolak/alapelveink/>

Elemeiben megtalálhatóak ezek a szempontok a Czimrában is, de szükséges, hogy egységesen, koherensen és rendszerben alkalmazzuk, hogy célunkat elérjük.

2.2.1. A megvalósítás feltételei

- A jelenlegi helyzet felmérése.
- Tájékoztatni a partnereket (szülő és diák) a pedagógusokat, segítő partnereinket és együttműködésre készíteni őket.
- A megvalósításhoz egy teamet kell létrehozni. A team alapító tagjai az iskolában a segítő feladatot ellátó alkalmazottak.
- A fejlesztésbe bekapcsolódó pedagógusok számára továbbképzést kell biztosítani (remélem, lesz hozzá anyagi fedezet is).
- A kezdetekkor a Békés Iskolák Közösségének segítségét kérjük.
- Az iskolához való pozitív érzelmi kötődést, a felelősséget is ki kell építeni, diák, szülő esetében egyaránt.
- Minden kollégában, beleértve a vezetőket is, tudatosítani kell, hogy nem lehetnek közömbösek az iskolai élet történéseivel szemben. Azokkal a tanulókkal szemben sem, akiket nem tanítanak!
- Rendszeressé kell tenni a vezetők jelenlétét a különböző telephelyeken!
- A pedagógusnak, úgy kell munkáját végezni, hogy a tanuló bizalommal forduljon hozzá. A diákoknak meg kell tapasztalniuk, hogy odafigyelnek rájuk.
- Az osztályközösséget fejleszteni kell, családi programok beiktatásával, közös tanórán kívüli tevékenységekkel.
- Az agresszió megakadályozásához testvérosztály kapcsolatot alakítunk ki. Az új első osztálynak az új ötödik osztály lesz a testvérosztálya. A feladat felelősséggel jár. Ez a kapcsolat a kisebbeket elkíséri a felső tagozatba való belépésig, míg az ötödikeseknek segít abban, hogy megtanulják, hogy nekik is van felelősségük abban, hogy milyenné válik az iskola.
- A megalkotott dokumentumot konszenzussal el kell fogadtatni a tantestülettel, meg kell ismertetni a szülőkkel, tanulókkal.
- Az így elfogadott eljárásrendeket be kell tartani.
- Amennyiben a program működőképes, úgy hosszú távon működtetjük a rendszert és beleépítjük a pedagógiai programunkba.
- Itt is érvényes az a PDCA logika érvényesítése.
- Át kell gondolni, hogy milyen módon kezeljük az ad hoc problémákat. „Arizona programot”, vagy valami más, de a helyi sajátosságoknak megfelelően átdolgozva?

2.2.2. A programtól azt várom, hogy

- a jelenleg már meglévő magatartási problémák eszkalálódását megakadályozza,
- meglévőket felfedje és a tanulót bátorítsa a segítségkérésre,
- növekedjen az egymás iránti felelősség,
- legyünk érzékenyek a másik fájdalmai, nehézségei iránt,
- az agresszió körforgásának megszakítása,

- megtanuljuk az indulatokat kezelni, pozitív tevékenységbe átfordítani,
- elősegítse a diákok nagyobb együttműködését,
- a diákok átérezzék, hogy egyéni felelősségük van abban, milyen iskolába járnak!

2.3. A diákok (saját kompetencia szintjükön), tevékenyen bekapcsolódnak az iskolai élet mindennapjainak alakításába, a közösen megalkotott értékek védelmébe, fejlesztésébe, saját szabad idejük iskolai keretek közötti eltöltésének megszervezésébe.

2.3.1. Feladatok

- A magatartás és szorgalom értékelését alaposabban ki kell dolgozni. Az iskolához való pozitív érzelmi kötődést, a felelősséget is ki kell építeni. A következő tanévtől kezdjük. A megvalósítás formája, hogy a magatartás és a szorgalom értékelés eljárásrendjének kidolgozásába (pontosítás, átláthatóság, rendszerbe foglalása) az iskolai diákönkormányzat képviselőjén keresztül bevonjuk a tanulókat, akik tevékenyen és egyenrangúan képviselik a diákság érdekeit a szabályok megalkotására felállított teamben (Mátrix szerveződés formájában).
- A diákönkormányzat szerepét szeretném megerősíteni az iskola hangulatának, arculatának és diákéletének fellendítésében. Amennyiben igénylik, hogy biztosítsunk számukra rendszeres délutáni klubot és ehhez tevékenyen hozzájárulnak (önkéntes munkával, ötlettel, a lebonyolításban való részvétellel), akkor teret adunk ennek a kezdeményezésnek is.

2.4. Az iskola partnereinek hatékony bevonása a szervezet céljainak eléréséhez.

A partnerek akkor tudják az iskolában folyó oktató-nevelő munkát támogatni, ha egyetértenek, vagy legalább elfogadják az iskolában folyó oktatás-nevelés mikéntjével, amelynek látható eredményei vannak. Ehhez szükséges, hogy minden olyan információt megosszunk velük, amely segít nekik abban, hogy lássák, mi miért történik az iskolában és ennek milyen eredményei vannak!

2.4.1. Szülők, mint partnerek

Jó iskola nem létezik elkötelezett, az iskola pedagógusaiban megbízó, velük együttműködő szülői támogatás nélkül. A mai társadalomban igen nagy a frusztráltság. Ennek egyik oka, hogy állandóan 100 %-on kell teljesíteni, mert csak ezt ismerik el, hibázni nem szabad. Diák-szülő-pedagógus is ebben az ördögi körben mozog. Bármelyik fél, hogy önmagát védje, a másik felet hibáztatja azért, ha nem tudta teljesíteni ezeket az elvárásokat. Mi a megoldás, hogyan lehet ezen segíteni, oldani a feszültséget?

- A szülők képviselőit azoknak az iskolai szabályoknak a megalkotásába be kell vonni, javaslatait figyelembe kell venni, amelyekben kompetensek (magatartás, szorgalom értékelése, szabadidős tevékenység) és együttműködésükkel segítik a meghozott szabályok betartását, betartatását. Érthetően, pontosan kell, hogy kommunikáljuk az érintettek felé a feladataikat, határidőket, eljárásokat és azt is, hogy milyen következményei vannak annak, ha eltérnek azoktól.
- A szabályokat mindenki számára könnyen hozzáférhetővé tesszük. Honlapon, tanév eleji írásos tájékoztató a házirendről, amit a szülő és a tanuló aláír.
- A közösen kialakított szabályok mentén kell a felelősséget megállapítani.
- A tanuló, szülő és a pedagógus kölcsönösen megbecsüli egymást, nyíltan és a megfelelő döntéshozó szinten (szubszidiaritás elvét követve) kívánják megoldani a felmerülő problémáikat, ne rohangáljanak egyből magasabb fórumokhoz. Tiszteletben tartják egymást és elismerik a másik kompetenciáit. Együttműködésükkel segítik a közös cél elérését, a gyermekek számára az eredményes, boldog, vidám általános iskolai évek megvalósulását.
- Amennyiben a feszültség szülő és pedagógus, tanuló és pedagógus között annyira megromlik, hogy ennek megoldásához külső segítségre van szükségük, úgy első lehetőség valamely vezető meghívása, ha ez sem vezet eredményre, akkor a szükséges szakembereket (mediátor) biztosítjuk a problémák feltárására, és együttműködésen alapuló megoldására törekszünk.
- A következő években kicsit átformáljuk a szülői értekezleteket. Szeretnék egy-egy évfolyamot érintő témában közös szülői értekezletet szervezni, ahol az adott témáról (átmenet az alsóból a felső tagozatba, menjünk, vagy maradjunk a 4., 6. évfolyam elvégzése után, szülői támogatás szerepe a felső tagozaton, mivel és milyen mértékben terheljük 1-2. os gyermekünket, online tér kihívásai) együtt gondolkodunk. Ezekkel a témakörökkel kapcsolatos legújabb kutatási eredményeket, tapasztalatainkat, és az iskola lehetőségeit megismertetnénk a szülőkkel. Ezzel is segítve őket a felelős döntésük meghozatalában.

2.4.2. A fenntartó a Kelet-Pesti Tankerület Központ

Biztosítja az iskola működéséhez a törvényi előírásokban lefektetett feltételeket. Segíti kapcsolatrendszerével a szakmai programok megvalósítását. Tevékenységünket a szabályzatok és utasítások betartásával fogjuk végezni.

2.4.3. Jelenlegi és új partnerek

A programom megvalósítása attól is függ, hogy a jelenlegi és új partnereinkkel hogyan tudjuk biztosítani az olyan programok megvalósítását, amelyeknek a finanszírozása, lebonyolítása nem tartozik az intézményfenntartó feladatai közé. Új partnerek között szeretnék olyan jó gyakorlatokat végző iskolákkal, szervezetekkel együttműködni, amely kapcsolat eredményeképpen a tantestület valamennyi tagjának pedagógiai repertoárja szélesedjen, új ismeretekkel bővüljön,

vagy a régi ismeretek felfrissüljenek. Lehetőségeket kell teremteni arra, hogy a jó gyakorlatokat a helyszínen megismerhessük.

2.4.4. A közétkeztetés területén az étkeztető céggel együttműködünk, hogy elérjük közös célunkat.

2.4.5. Budapest XVII. kerület Rákosmente Önkormányzata a lehetőségeihez mérten eddig is támogatta a Czimra Gyula Általános Iskolát. Így biztosak lehetünk abban, hogy ezt az elkövetkezendő időkben is biztosítja számunkra.

2.4.6. Gyurkovics EGYMI és a Pedagógiai Szakszolgálat
A kiemelt figyelmet érdemlő tanulóinkkal való eredményes tevékenységünkhöz elengedhetetlen az együttműködésünk. Kölcsönösen kell támogatnunk egymást, hiszen SNI tanulóink felzárkóztatását végzik. Szeretném, ha lehetőség nyílna arra, hogy az ezirányú szakmai megbeszéléseinken (legalább alkalmilag) részt tudnának venni. Szeretném, ha a fejlesztő munkaközösségünket segítenék tapasztalataikkal módszertani tudásukkal. Tudom, hogy nagyon leterheltek, de, ha összedolgozunk, akkor talán a terhek és a feladatok mindkét oldalon csökkennek, arról nem is beszélve, hogy eredményesebbek tudunk lenni ezen a fontos területen.

2.5. Az iskola egyedi és megismételhetetlen csodaként tekint a diákjára. A közoktatáspolitikai által megfogalmazott stratégiai célok eléréséhez az iskola gyermekbarát pedagógiai eszközök alkalmazásával jut el.

- A nevelés-oktatás során figyelembe kell venni az adott tanuló „kortörténetét” és ennek ismeretében alakítjuk ki az egyénre, csoportra szabott oktatás-nevelési tervét, tűzzük ki az elérendő célt.
- Ennek keretében megfelelő egyedi (akár egyéni) tanulási utakat is biztosítunk számukra. Talán nem kell túlzottan megmagyarázni, hogy mennyire fontosak ezek az alapelvek és eljárások ahhoz, hogy a mai változó világunkban, ahol háborús menekültek, jobb élet reményében bevándorlók jelennek meg iskoláinkban, és kiegészítik az amúgy is széles spektrumot felölelő saját tanulóinkat.
- Támogatni fogom a törvényi keretek között megvalósítható, pedagógiai érvekkel alátámasztott, egyéni tanulási utak alkalmazását. Ennek formái lehetnek a számonkérés, az ismeretek elsajátításának különböző formái, képességek figyelembe vétele a számonkérésnél és az értékelésnél (ez törvényi kötelesség is), valamint az iskolába járás egyedi teljesítése.

2.6. Kiemelt figyelmet igénylő tanulók oktatása-nevelésének megújítása és rendszerszintű támogatása.

Az iskolában az SNI tanulók száma: 34, ami igen magas, egy-egy osztályba többen is járnak. A BTMN-es tanulók pedig 98-an vannak A két tanulói csoportba tartozók, az egész iskola tanulói létszámának mintegy 19%-a. A hátrányos és halmozottan hátrányos tanulók, - valószínűleg ennek a két tanulói csoportnak tagjai, ők 5-en vannak, hozzájuk tartozik még 2 gyermek, akik nem magyar állampolgárok.

A kiemelten tehetségesek tanulók számáról nincs információ, de ők is ebbe a tanulói csoportba tartoznak.

Az ezzel a csoporttal és különösen a BTMN-es tanulókkal való foglalkozás és ennek eredményessége, alapjaiban meg fogja határozni az iskola jövőbeli eredményeit. Ez olyan komplex tevékenységet követel meg a tantestülettől, aminek megoldását egy-egy terület megújításával nem lehet eredményesen megvalósítani. Ez a fejlesztési terület megoldásai hatással vannak az egész pedagógia programunk nevelési részét is.

A megoldási lehetőségeket behatárolja, hogy a tudás átadása jelenleg attól függ, hogy a tanuló milyen attitűdöket hozott otthonról. A jelenlegi eszközeinkkel és módszereinkkel, láthatólag igen nehezen tudjuk az érdeklődésüket eléggé felszítani és fejleszteni.

A komplex megoldás szükségességét erősíti, hogy a kiemelt figyelmet érdemlő tanulói csoporton kívül a többi diákot tömörítő csoport sem egységes.

Ezen csoporton belül létezik egy olyan csoport is, akiket úgy hívom, hogy alulteljesítők. Azért tartom szükségesnek így kiemelten megnevezni őket, mert számomra ők is különleges bánásmódot igénylő tanulók. A kiemelt figyelmet érdemlő tanulóktól annyiban különböznek, hogy nincsenek megállapítva organikus problémáik. Jellemző tulajdonságaik, hogy ők azok, akik adottságaik révén képesek volnának magas szinten is teljesíteni, de jelenleg motiválatlanok. Ők azok, akik lázadnak az iskola értékrendje ellen, ők azok, akik sodródni és sodornak, ők azok, akik rendszerint a rossz tanuló skatulyába vannak bele zárva, ők azok, akik az iskolai agresszióban szerephez jutnak, akár áldozatként, akár elkövetőként, akár csak szemlélődőként. Saját erejükre támaszkodva nehéz onnan kitörniük, főként, ha már elfogadták a helyüket.

Ennek a csoportnak az arányát a tanulók között, innen kívülről nehéz meghatározni, de számukhoz képest jelentősen befolyásolják az iskola légkörét, eredményességét. A csoport integrálása, segítése nagy lehetőséget és kötelességet is jelent. Egy-egy ilyen tanulói csoport létezése egy osztályon belül meghatározóan hat az adott osztályközösség életére és áttételesen az iskolára is. Ők bírnak a legnagyobb tehetetlenségi erővel a diákok közül! Az általános iskolában, még van remény, hogy segíteni tudjuk őket, hogy beteljesítsék képességeik adta lehetőségüket. Az Ő kimozdításuk a passzivitásból is segítené az iskola eredményeinek és klímájának pozitív javulását. Ennek előmozdítására az egész tantestület konstruktív és kreatív együttműködése szükséges. Az ő megnyerésük túlmutat a tanóra keretein. Az biztos, hogy mentor tanárokat kell egy-egy csoport mellé állítani. Olyat, akit elfogadnak, vagy képes a bizalmuk elnyerésére.

Szakemberek bevonását is szükségesnek tartom (mentálhigiénés, mediátor, szociális munkás).

2.6.1. Kiemelt figyelmet érdemlő teljes tanulói csoportot átfogó feladataink

Véleményem szerint az iskola jelenleg nem koherens rendszerben látja el ezt a feladatot. Tehát a feladat az, hogy rendszerbe szervezzük a rendelkező erőforrásainkat úgy, hogy azok ereje összeadódjon és szinergiaként működjön. A programomban nem szándékozom elkülönülten külön-külön bemutatni az egyes területeken szükségesnek tartandó feladatokat, mert nem véletlen, hogy mindhárom egységet a törvény is együtt kezeli. Az eljárások hasonlóak, csak a alkalmazott eszközök és célok különböznek a tehetséggondozás esetében és más a hátránykompenzáció területén. A sikeresség eléréséhez legfontosabb, hogy a pedagógus egész emberként vegyen részt a programban, személyisége és szakmai tudása együttesen segítse a rászoruló tanulót. Ennek a területnek a változásait elősegítő feladatokból nem lehet egyes lépéseket kiragadni, megvalósítani, csak egységes egészként lehet kezelni, ahol a legkisebb részelemek is hatással vannak az egészre. Olyan organikus egységként kell kezelni, mint az emberi szervezetet. Ezért én is egyben mutatom be ennek a területnek a fejlesztő programját.

- Rendszerbe kell szervezni az erőforrásainkat úgy, hogy a tanórai, tanórán kívüli szabadidős és az egyéni foglalkozások ereje összeadódjon és szinergiaként működjön.
- A következő tanévtől kezdődően minden negyedévben, valamennyi osztályra vonatkozóan, negyedévi tájékoztató értekezletet kell tartani az adott osztályban oktató szaktanárok, a segítők és a megfelelő igazgató-helyettes részvételével. Az értekezleten az osztályfőnök az osztályáról átfogó és egyes tanulókra lebontott tájékoztatót tart, majd a kollégák véleményének meghallgatása után, a realizált problémák kezeléséhez meghatározzák a feladatokat. (Tudom, hogy van hasonló)
- El fogjuk végezni az alulteljesítők számbavételét.
- El fogjuk végezni a tehetségazonosítást. A tehetség nem mindig párosul szorgalommal, így azok a tanulóknak is kell segíteni, akiknek a szorgalma nem éri el a tehetséggé válás szintjét. Minél több tanulót meg kell védeni az elkallódástól.
 - A fejlesztő pedagógusok tervszerűen kell, hogy végezzék a munkájukat, ezért nem elég a kiemelt figyelmet érdemlő tanulók számára fejlesztési tervet készítenie (minden bizonnyal ez így is van az iskolában), hanem azt folyamatosan értékelni és aktualizálni kell a haladás mértékében és tájékoztatni kell a szaktanárt az eredményéről.
 - Az iskola pedagógusának az SNI és BTMN-es tanulók fejlesztési tervét is figyelemmel kell kísérenie, kapcsolatot kell tartania a helyi és a szakszolgálattól érkező fejlesztő pedagógussal!
 - A pedagógus a tanulóról szerzett ismeretek közül, amelyek segítik a fejlesztést megosztja a többi érintett pedagógussal.

- Az osztályfőnök a negyedéves osztályértékelések alkalmával bővebben beszámol a kiemelt figyelmet érdemlő tanulók állapotáról, az adott körben.
- Fejlesztő munkaközösséget fogunk alakítani. Külső kapcsolataikat támogatjuk.
- Az elkövetkezendő időszakban a pedagógus továbbképzések megválasztásánál fokozottan előnyben kell részesíteni ezeket a képzéseket.
- Megvizsgáljuk, hogy a fejlesztéshez szükséges eszközök rendelkezésünkre állnak-e. Amennyiben szükséges lépésről lépésre javítunk az ellátottságon, a saját erőforrásaink felhasználásával, vagy az iskolai alapítvány segítségével,
- Anyagi támogatást biztosítunk a tehetséges tanulók verseny nevezéséhez, esetleg utaztatására, továbbképzési programok iskolába hozásához, jó iskolai gyakorlatok helyszíni meglátogatására és IKT eszközök vásárlására. Ebben is számítok az iskola saját forrásainak bevonása mellett az alapítvány, önkormányzat, egyéni szponzorok támogatására.
- Külső partnerek bevonása a teljesség igénye nélkül: fenntartó, működtető, iskolaorvos, védőnő, bűnmegelőzési szakember, pedagógiai intézetek, szakszolgálatok, utazó gyógypedagógus, szakértői bizottság, gyógytestnevelő.
- A pályaorientációs napon a szakmák bemutatására olyan helyi lakosokat hívunk meg, akik a saját szakmájukban kiválóan teljesítenek.
- A rászoruló tanulók számára kiemelten fontosnak tartom, hogy legyen támogató kapcsolata a tantestület valamely tagjával. Alakuljon ki a pedagógus-diák mentorság. Csak a személyes kapcsolat kialakításával tudunk segítséget nyújtani a probléma megfogalmazásához és megoldásához (szükség esetén külső segítség bevonása)
- A differenciált tanóra szervezéssel, tananyag mélységének mérlegelésével (képessegek figyelembevétele) és a számonkérés módjának differenciálásával elérhetjük, hogy segítjük sikerélményhez jutni, azokat, akik fejlesztésre szorulnak és azokat is akik az alulteljesítők. Ez is egy eszköze lehet annak ahogy gátoljuk a perifériára kerülésüket, a „rossz tanulói” stigma hatását igyekszünk megakadályozni.
- A tehetséggondozás eszközébe tartozik, hogy a pedagógusnak feladata a kihasználni a tehetséges tanulók meglévő kompetenciáit. Akár mentorként is bevonható a fejlesztésbe. Az eddig „stréberként” nyilvántartott tanulóból, „jó fej” segítő válik. Mindkét fél számára előnyös ez a változás.
- Lehetőséget biztosítunk számukra a tanulás folyamatába való bekapcsolódásra, önmaguk megmutatására, hogy a társaik előtt bizonyíthassák, hogy értékes emberek, ez is hozzájárulhat ahhoz, hogy kitörjenek abból a skatulyából, ahová elhelyezték őket.

- Az iskolában már működő jó gyakorlatokat meg kell tartani, segíteni kell a még eredményesebbé tételében, tapasztalataikat fel kell használni az új eljárások megalkotásában. Nem veszíthetjük el az iskola pedagógusaiban felhalmozott tudást!
- Az igazgató feladata, hogy összekösse a projektet a többi projekttel. Közös elemeit összehozza (Arizona program, egész napos iskola, Boldog iskola, Biztonságos iskola, egyéni tanulási utak).
- Az igazgató irányított pedagógus továbbképzéssel támogatja a programot.
- Minden kollégának rendszeresebben kell alkalmazni „új” oktatási módszereket, (csoportmunka, projektmunka, vita, kiselőadás, kooperatív tanulás, szerepjáték, online tér adta lehetőség).
- Az interdiszciplináris ismeretátadás segítségével más csatornákon is tudjuk ugyanazon műveltséggel megismertetni a tanulót.
- Az iskola pedagógusai közül azok, akik vagy a felzárkóztatásban, vagy a tehetséggondozásban vesznek részt, vagy mentorok azoknak a kötelező tanórai óraszámát lehetőség szerint a lehető legminimálisabb óraszám felé közelítjük, hogy legyen idejük a foglalkozásokra felkészülni a kapcsolatokat ápolni. Ezzel a szerény lépéssel is szeretnénk megbecsülni és elismerni a többletmunkát, amit a diákokért, áttételesen az iskoláért végeznek!

2.7. Az általános iskolai oktatás-nevelés legfontosabb feladata, hogy a diákokat képessé tegye az életen át való tanulás megalapozására, a kreativitás támogatására, az önbizalom megszerzésére, a fizikai edzettségük emelésére. Ezzel segítjük a munka alapú társadalomba való folyamatos integrálódás lehetőségét és abban való megmaradásukat.

2.7.1. Testnevelés

A fenti célok eléréshez nem elég a szellemet nevelni, hanem a testet is képessé kell tenni, hogy a megszerzett egészségünkkel szolgálni tudja a lelket, pszichét. Nem véletlen, hogy az ókori görögöknél azt is analfabétának mondták, aki nem tudott úszni.

2.7.2. Szeretnénk önálló egészségnevelési munkaközösséget létrehozni. Amelybe a testnevelés, földrajz, és biológia tantárgyat oktatók, a gyermekvédelmi felelős és a testnevelés szakkollégium/műveltségterület végzettséggel rendelkező tanítók is beletartoznak.

- Céлом, hogy koncentráljam az erőt, tudást annak érdekében, hogy a tanulók megértsék, elfogadják és tegyenek azért, hogy az egészségüket óvják a tunyaságtól, káros élvezeti szerek használatától, egészségtelen táplálkozási szokásoktól. Magyarország lakossága nagyon hátul áll az európai rangsorban az egészséges életmód tekintetében! Legalább a mi iskolánk tegyen ennek a javításáért!

- Az egészséges életmódhoz egészséges környezet is szükséges. Az iskolának hangsúlyosabban fel kell vállalnia ezt a szerepet is. Szűkebb és tágabb környezetünk ápolásában. Erre a tanulókat, fel kell készíteni és értelmes, láthatóan hasznos tevékenységekbe kell bevonni őket! Biztosan szükség van arra is, hogy az egész iskolát egyben mozgassuk, de a kisebb csoportokra (figyelembe véve a csoport adottságait) lebontott eseményekre is szükség van.
- A program rendszerszerű kidolgozásában számítok a már meglévő intézményi tapasztalatokra!

2.7.3. A szakkörök tekintetében támogatni fogom az egyéni pedagógus kvalitások megjelenését.

2.7.4. A feltételek megteremtéséhez pályáznunk kell!

2.7.5. A Czimrában a diákok sokféle tanórán kívüli foglalkozáson vehetnek részt, amely segíti őket, hogy az iskolából kikerülve minél szélesebb információval és készséggel felvértezve lépjenek át a középiskolába. Azokat a foglalkozásokat kell megtartani és még erőteljesebben támogatni, amelyekre van igény, korszerű innovatív módszereket alkalmaznak és minél jobban bevonják a tanulókat tevékenységbe.

2.7.6. Az iskolai és kerületi tanulmányi versenyek jól szolgálják az önbizalom megszerzését, sikerélményhez juttatja a tanulókat és reális önismeretre tanítja őket. Az ilyen megmérettetéseken való részvételt a tanulói közösség előtt értékként kell felmutatni, ahogy ez most is jelen van az iskola életében.

2.7.7. A tanórai specializációk, mint az idegen nyelv emelt szintű oktatása, a matematika és a szövegértés kiemelt támogatása, a sport révén az egészség megalapozása, mind eredményesen segítik a tanulókat, hogy a kulcskompetenciákban készségszintű tudásra tegyenek szert. Hiszen ezen ismeretek szükségesek egy életen át való tanulás biztosításához és a munka világában való boldoguláshoz.

2.7.8. Az osztály specializációk átgondolása

A kompetenciamérés eredményét a SWOT analízis alkalmazásával választ kell kapnunk arra vonatkozóan, hogy ezeknek a specializációknak ebben a formában van-e létjogosultsága; ha igen, akkor már az első osztálytól kell megtörténnie, vagy később kell-e alkalmazni? Arra is választ kell adnunk, hogy ebben a merev osztálykeretek közötti formában kell-e végezni a tehetséggondozást, vagy ennek feloldására az egész napos iskola bevezetése alkalmas-e?

- Egész napos iskola

A meglévő tanulói szociokulturális különbségek okán a személyiség fejlődését, helytelen, de rögzült attitűdök átformálását, nagyban elősegítené az egész napos

iskolának bevezetése az alsó tagozat első két évében, évfolyamonként egy osztály indításával. Az iskola telephelyei közül van erre alkalmas épület. Sőt talán csak erre alkalmas. Ennek kidolgozott tematikája van, amely megtalálható az OFI honlapján. Én most csak azt szeretném egy rövid idézettel bemutatni, hogy hogyan segíti a diákokat és a pedagógusokat is egy ilyen típusú osztály.

AZ EGÉSZ NAPOS ISKOLA MEGHATÁROZÁSA

Az egész napos iskola - együttműködve az iskolán kívüli szervezetekkel, ellátásokkal, szülőkkel - egész nap, az oktatás hagyományos keretei mellett több, a tanulókat és a szüleiket célzó tevékenységnek is helyet ad. Célja az oktatási eredmények javítása, az esélyek jobb kiegyenlítése.

Olyan intézmény, amelyre a személyre szabott pedagógia alkalmazása, a kompetencia alapú megközelítés a jellemző, amely elfogadja a változó és sokféle szükségletet és célokat, a tanulói sokféleség kezelését örömforrásnak tartja.

Olyan intézmény, amelyben az iskola egésze és annak a téma szempontjából releváns környezete támogatóan vesz részt. Ezt azt jelenti, hogy a folyamatban az iskola és pedagógusai aktív szereplők, fejlesztenek és kipróbálnak, visszajeleznek a folyamatra, reflexiójuk eredményeként korrigálható a program.

Olyan intézmény, amely nemcsak a tudás átadásának, hanem a tanulás megszervezésének is a színhelye. Olyan műhely, amelyben a résztvevőknek egyéni tanulási céljaik és ezek megvalósítására szervezett programjuk van³⁹

A program bevezetése során támogatást lehetne kérni olyan intézményektől, ahol ez már jól működik. Egy ilyen intézményközi kapcsolat kialakításának és működtetésének nemcsak az adott programra van jó hatása, hanem egymástól tanulhatunk is. Ez elősegíti mindkét intézmény látókörének kiterjesztését, az intézményi jó gyakorlatok megismerését.

2.8. Az iskola hozzásegíti a diákokat a reális tanulmányi célok kitűzéséhez, és ennek eléréséhez.

Amint már a helyzetelemzés részben már leírtam, az iskola valamennyi tantárgy esetében saját méréseket végez a tanulók tudásának, az ismeretek készség szintű alkalmazásának ellenőrzésére. Az alkalmazott mérőeszközöket csak az iskola használja, saját, korábbi tanulóinak és a mérés idejében azonos évfolyamon tanuló iskolatársainak eredményével tudja összehasonlítani az eredményeket. Bizonyos következtetéseket le lehet vonni ezekből a mérési eredményekből is. Amennyiben a mérések oka az lenne, hogy ezeket értékelve fejlesztési terveket készítsünk, ami lehet hátránykompenzációs, vagy tehetséggondozó, akkor van értelme ezeket megtenni.

A programom egyik fontos elve, hogy csak olyan feladatokat valósítunk meg, ami illeszkedik a pedagógia programunk megvalósításába, megvannak a feltételeink ahhoz, hogy végigvigyük. Ebben az esetben el fogom érni, hogy csak azokat a méréseket tartsuk meg, amelyek a tanulók fejlesztését szolgálják. Azt pedig

³⁹ OFI; Egész napos iskola keretprogram, Pedagógiai koncepció 2. p.

ellenőrizni, vagy ellenőriztetni fogom, hogy az eredményeket felhasználják-e a tanulók fejlődésének előmozdítására. A reális énkép és önértékelés kialakításához, önbizalom megszerzéséhez a legjobb lehetőség, ha tanulóink közül minél többet megnyerünk a tanulmányi versenyeken való részvételhez. A kerületi versenyeken való megméretés már igazi visszajelzést ad számukra, arról, hogy hol helyezkednek el a tanulóink egy nagyobb egységen belül. Valamint előlegezi azt a szituációt, amit majd a középiskolai felvételi eljárás alkalmával fognak átélni, hiszen akkor is ismeretlen terepen, ismeretlen bírálók előtt kell majd megmutatniuk magukat. Aki most ezeken a tanulmányi versenyeken részt vesz, az jelentős előnyben van azokkal szemben, akik csak a felvételi napján tapasztalják ezt meg.

- 2.8.1. Ennek megfelelően buzdítani fogom a kollégáimat, hogy keltsék fel a vágyat a tanulóinkban és minél alaposabban készítsék fel őket.
- 2.8.2. Az idegen nyelv területén is fontos, hogy valódi külső szereplők által lefolytatott megmérettetésen vegyenek részt a tanulók. Az idegen nyelv területén bevezetjük a próba nyelvvizsga lehetőségét, amit az iskola pedagógusai külső partnerrel valósítanak meg, amely az emeltszintű angol nyelv oktatására épül.
- 2.8.3. Megtartom azt az iskolai hagyományt, hogy a versenyeken résztvevő és eredményesen szereplő tanulókat az iskola egész közössége előtt, dicséretben részesíti az intézményvezető.
- 2.8.4. Tovább is fejlesztem a példaképpé válást. Céлом, hogy a tanév végéhez közeledve iskolai gálát szervezünk, azon tanulók szereplésével, akik tanulmányi, sport és művészetek területén az adott tanévben kiemelkedő kerületi, budapesti, vagy országos eredményt értek el, vagy sikeres állami nyelvvizsgát/próba nyelvvizsgát tettek. Erre a gálára meghívjuk szüleiket és felkészítő pedagógusaikat is. A kiváló tanulók bekerülnek az iskola almanachjába.
- 2.8.5. A kompetenciamérés eredményeinek javítása is kiemelt cél. Sikerkritérium, hogy a 2024/25-es mérés alkalmával az iskolai eredménye szignifikánsan azonos legyen a vele megegyező budapesti általános iskolákéval. Mert csak több éves fejlesztés eredményei mutatkoznak meg egy ilyen fejlődésben. A további fejlődést kis lépésekben tartom reálisnak. Amely már az egész iskolát átfogó több éves fejlesztés eredményeképpen lesz elérhető. A helyzetelemzésem alkalmával külön, hangsúlyosan foglalkoztam a matematikai mérés eredményeivel. Az eredmények azt mutatták, hogy 8. évfolyam matematika orientációjú osztálya a négy osztály közül, csak egy osztály teljesítményét haladta meg olyan mértékben, amely a kiemelt matematikai képességek fejlesztését célul tűző matematika orientációjú osztálytól elvárható lenne.

2.8.6. Intézményi SWOT analízist fogunk végezni. Ennek egyik eleme lesz, hogy választ kapjunk az alábbi kérdésekre, majd a válaszok ismeretében célokat tudjunk kijelölni és indikátorokat hozzárendelni.

2.8.7. Megválaszolandó kérdések:

- az osztálystruktúra specializációknak a megtartása mennyiben indokolt,
- ebben a formában kell-e azt a néhány tehetséges tanulót segíteni,
- hogyan lehetne a középmezőnyt abban segíteni, hogy ők is ériék el a felső közép szintet (5),
- az alapszinten teljesítőket hogyan lehetne előrébb segíteni és
- a mindhárom osztályban található 5-ös szintet elérőket valóban hozzásegíteni ahhoz, hogy tehetségüket kibontakoztassák.
- a negyedik osztály szinte magára van hagyva, teljesítményük jelentősen elmarad a többi osztályétól, milyen eszközökkel segítjük a fejlődésüket?

2.8.8. A következő tanévtől kezdődően a helyi tantervben a szabad tanórák terhére, (vagy a régi típusú feladat megfogalmazásokat lecserélve) olyan feladattípusok megoldását kell alkalmazni, amelyek előfordulnak a kompetencia méréseken (és a felvételikén is), alkalmazzák a tantárgyi koncentráció lehetőségét a feladat megoldása során. Ezáltal a tanulóink megismerik a feladathoz tartozó szakszavakat, megtanulnak a szöveg értelmezésének finomságaira figyelni, új ismereteket szereznek a szaktantárgyi tudás területén, felfigyelnek az interdiszciplináris ismeretek alkalmazásának lehetőségére. Így növelve a helyes megoldáshoz szükséges a speciális ismereteket.

2.9. A diák a realitások mentén - a lehetőség szerint túl is teljesítve -, sikeres középiskolai felvételt tesz.

A középiskolai felvételik, versenyhelyzetben, valódi következményekkel együtt, átfogóan képet adnak egy iskolában folyó oktatás-nevelésről, az iskola valamennyi szereplőjének. A szülők amikor iskolát választanak, vagy arról lamentálnak, hogy a 4. 6. évfolyam elvégzése után menjenek, vagy maradjanak-e a Czimrában, akkor döntésük meghozatalában meghatározó tényező az, hogy milyen középiskolába lehet bejutni a 8 évfolyam elvégzése után. Ezért nagy hangsúlyt kell fektetnünk a felvételi eredmények javítására.

A 8 évfolyamos, 6 évfolyamos felvételi nem lehet tabu téma a szülő és pedagógus-diák kommunikációjában. Az iskola dicsősége, eredményes oktatásának minősítése, ha 8 vagy 6 évfolyamos középiskolákba nyernek felvételt a tanulóink. Arra kell törekedni, hogy csak azok távozzanak idő előtt az iskolából, akik már megérték erre a változásra, mind tantárgyi tudásukban, mind személyiségükben.

Ők is csak akkor, ha olyan iskolába megy a tanuló, amely jelentősen magasabb színvonalú oktatást folytat, ahol több lehetőség áll a tanuló rendelkezésére a tehetségének kibontakozására!

A távozók amúgy segítik a második vonal felemelkedését, a csökkenő létszám pedig lehetőség ad a differenciáltabb óravezetésre, személyesebb gondoskodásra is.

- 2.9.1. A kibővített tartalmú szülői értekezletek egyik témája a középiskolai felvételik. Erről egy önálló szülői fórumot szervezünk, melyen nyíltan beszélünk lehetőségeinkről és néhány alternatíváról, amelyet választhat tanuló. Arról is, hogy milyen adottságokkal kell rendelkeznie a gyermeknek egy 6 vagy 8 évfolyamos iskolában ahhoz, hogy megállja a helyét.
 - 2.9.2. Az iskola a 7. évfolyam végétől a felvételi időszak lezártaig felvételi előkészítőt szervez a tanulóinak matematikából és magyar nyelv és irodalomból, a korábbi felvételik tapasztalatainak és feladattípusoknak az ismeretében.
 - 2.9.3. A felső tagozaton a felvételiben előforduló példákat a szaktanár rendszeresen alkalmazza a saját számonkérései alkalmával.
 - 2.9.4. Továbbra is támogatjuk a középiskola nyílt napjainak látogatását.
- 2.10. Az iskola pedagógusainak, pedagógiai kultúrájának és módszertanának fejlesztése, ami megteremti a fenti célok elérését. Lehetőséget teremtünk a pedagógus saját karriercéljainak eléréséhez.

A legnagyobb kihívást valószínűleg azoknak a tantárgyaknak a szakos ellátottságának biztosítása jelenti, amelyek hiányszakoknak minősülnek. Jó kiindulási alapnak tekintem, az utolsó éves egyetemi hallgatók alkalmazását. Az alkalmazás során kiemelt figyelmet fogok arra fordítani, hogy mind szakmai mind nevelési feladatainak minőségi ellátásához számukra segítséget nyújtunk, és folyamatosan figyelemmel kísérjük tevékenységüket. Olyan környezetet szeretnénk számukra biztosítani, amelyben szakmai fejlődésüket biztosítva látják.

- 2.10.1. Továbbra is fontos szerepet szánok a friss nyugdíjasainknak is. Nemcsak a feladat ellátásában, hanem mentori szerepben, a tudásuk átadásában.
- 2.10.2. Támogatom az olyan továbbképzéseken való részvételt, amelyekre a pedagógiai céljaink eléréséhez szükségünk van.
- 2.10.3. Az iskola egészét érintő új megbízások előtt, a pedagógus munkáját minősítjük (BECS) és csak utána kaphatja meg a feladatot. Ennek átláthatóságának biztosítására eljárásrendet készítünk. A

kiszámíthatóság és átláthatóság segítségével minimalizáltuk az elégedetlenséget.

2.10.4. Nemcsak a diákoknak vannak eltérő személyiségük, erős és még erősebb kompetenciáik, hanem a pedagógusnak is, amit szeretnék figyelembe venni, úgy, hogy azzal a munkakörből adódó feladatellátás ne sérüljön. Ennek megfelelően az alsó tagozaton, az óralátogatások, vezetői-és intézményi értékelések (BECS) segítségével megfelelő döntést tudunk hozni, hogy a pedagógus a képességeinek és adottságainak megfelelő munkarendben („gurulós”, tanító és napközis páros, vagy csak 1-2. és csak 3-4. osztályra specializálódott) végezze munkáját. A felső tagozaton is folyamatosan ellenőrizzük az oktató-nevelő munkát, óralátogatásokkal, segítő beszélgetésekkel és esetmegbeszélésekkel. A tapasztalatok hozzásegítenek a megbízásoknak (személyi képességek, kompetenciák alaposabb figyelembe vételével) elosztásához.

2.10.5. Nagy hangsúlyt fektetnek az egyenlő terhelés megteremtésére. Sajnos vannak olyan nagy óraszámú tantárgyak (matematika, testnevelés), amelyeknél ezt kevésbé tudjuk figyelembe venni. Viszont vannak lehetőségek az órarendben, amellyel tudunk kedvezni számukra is.

2.10.6. A külső képzések pénzügyi fedezetének bizonytalansága miatt, igénybe vesszük a belső képzési lehetőségeket. Buzdítom a kollégáinkat, hogy a korábbi képzéseken szerzett tudásukat, új ismereteiket a tantestülettel osszák meg! Tartsanak nyílt órát, amelyen a kollégája hospitálhasson, így terjesztve el az iskolában már meglévő jó gyakorlatokat.

2.10.7. Fontos kiemelt feladat, hogy a tantestületet nem túlterhelve, de az arra érdemes fiatalabb kollégákat vezetőképzésre és szakvizsga megszerzésére beiskolázzuk. Biztosítva, hogy az iskola későbbi vezetői olyanok legyenek, akik elkötelezettek az iskola iránt, ismerik a benne dolgozókat és megfelelő szakképzettséggel rendelkeznek.

2.11. A kitűzött célok eléréséhez végre kell hajtani a szervezetfejlesztését és alkalmazni kell a rendszeres vezetői ellenőrzést.

2.11.1. Szervezeti fejlesztés

Az elképzelésem szerint a Czimra Gyula Általános Iskola hatékony szervezeti felépítése a telephelyek nagy száma miatt divízionális (alsó-és felső tagozat, valamint fejlesztő divíziókra tagozódna) szervezeti irányítást igényel. Ez egy egyvonalas divízionális szervezet, mert az utasításokat egy központi egységtől az igazgatótól kapná, bizonyos területi önállóság megadásával. Egy adott feladat

ellátására, mátrix típusú szervezeteket hoznánk létre, amelybe a tagok különböző területekről érkeznek és a feladat elvégzése után feloszlának.

- kibővítem és működtetem a kibővített intézményvezetőséget (az SzMSz-ben megtalálható, de a Munkatervben már nincs megemlítve), amelynek tagjai az intézményvezetőn kívül a mindenkori igazgatóhelyettesek, munkaközösségek vezetői, diákönkormányzatot segítő pedagógus és a Közalkalmazotti Tanács Elnöke és a 30 év alatti pedagógus kollégák képviselője, - ha nincs ilyen korú, a már említettek között.
- Feladata a stratégiai kérdésekben javaslatot tenni és véleményükkel segíteni az intézményvezetőt döntésének meghozatalában.
- A munkaközösségek jelenlegi szerveződésének okát és eredményességét megvizsgáljuk, A szükség strukturális változtatásokat megteszünk.
- Új munkaközösséget szervezünk:
 - a fejlesztői feladatok koordinálására,
 - egészség-testnevelés munkaközösséget.
- Bizonyos programok munkaközösségen felül szerveződnek. Mátrix. (teljesség igénye nélkül: büszkeségeink avatása, diák klub, Békés iskola).
- Az alsó tagozatos igazgató-helyettesnek a feladatának elvégzéséhez, az alsó tagozatos osztályok által használt telephely valamelyik épületében kell tartózkodnia. A felelősségi körével járó feladatokat önállóan kell elvégeznie és annak elvégzéséért felelősséggel tartozik.
- Az intézmény vezetői hetente operatív értekezletet tartanak.

2.11.2. Vezetői ellenőrzés

A vezetői ellenőrzés nélkül nem lehet sikeres az intézményfejlesztés. Minden vezetőnek meg kell határozni az ellenőrzése alá tartozó területek. Vezetői ellenőrzési tervet kell készíteni (ahogy a munkatervben már meg van határozva). Ennek betartását dokumentálnia kell, a heti rendszerességgel tartott magasabb vezetői értekezleten erről tájékoztatja vezetői kollégáit. Az ellenőrzéseket fejlesztő jellegű beszélgetések követik.

2.12. Fejlesztési célok eléréséhez tartozó feladatok ütemezése

A 202/23-as tanév második felében megkezdem a saját programomnak és a SWOT analízis által feltárt szükséges intézkedések megfelelően, előkészíteni az iskolát a 2023/24-es tanévre.

2.12.1. Rövidtávon elvégzendő feladatok:

- a tantestülettel részletesen ismertetem a programban leírt azon fejlesztéseket, - (amelyek nem képezik vita tárgyát) és azoknak időrendi bevezetését meghatározzuk,
- egy naptári éven belül, valamennyi pedagógusnál órát fogok látogatni és a tanórákat meg is fogjuk beszélni,
- minél hamarabb kijelöljük az új első osztály osztályfőnökét,
- szülői szervezettel belátható időn belül megbeszélést kezdeményezek,
- diákönkormányzat ülésén ismertetem a vezetői programom főbb pontjait, különösen az őket közvetlenül érintő pontokat részletesen átbeszéljük,

- az iskola kibővített intézményvezetésével SWOT analízist készítünk,
- az analízis eredményét a tantestület előtt bemutatjuk és a levont következtetéseket, amennyiben lehetséges, még az idei tanévben alkalmazzuk, vagy a következő tanév munkatervébe beépítjük,
- a megtett utat írásban dokumentáljuk és a PDCA logika mentén megvizsgált eljárásokat,
- megkezdjük a munkaközösségek átszervezését,
- a szakmai munkaközösségek hatáskörét a törvényi keretek adta határig kiterjesztjük, a felelőségek kihangsúlyozásával,
- a munkaközösségek vezetőinek segítségével igyekszem a szakmai felkészültséget az értékelés mérőeszközüvé tenni,
- házirend egyes szabályainak (pl. magatartás-szorgalom értékelése, dicséretes adományozásának feltételei, fegyelmi intézkedések egyértelmű következményei), részletes kidolgozását megkezdjük, hogy minél hamarabb mindenki számára egyértelműek legyenek, amelynek kidolgozásába a DÖK és Szülői Szervezet képviselőit is bevonjuk,
- a feladatokhoz rendelhető irányított pedagógus továbbképzéseket meghirdetjük,
- buzdítani fogom a PED I-ben lévő kollégákat, hogy jelentkezzenek a PED II. minősítőeljárásba, tegyenek szakvizsgát, jelentkezzenek mentori szerepre, vagy az iskola fejlesztésben szükséges kompetenciákban való ismeretek megszerzésére irányuló képzésekre,
- a következő 4 éves továbbképzési tervet is a pedagógiai megújulás rendszeréhez kell igazítani,
- feladatorientált, mátrixszerű teamek szervezése,
- Az információ áramlását és pontosságát közérthetőbbé teszem, aminek formái:
 - a szülők tájékoztatása a honlapon keresztül, a havi munkaterv az iskolai honlap kezdő lapján megjelenik,
 - a pedagógusok számára havi hírlevél kerül kiküldésre a hivatalos e-mail címükre,
- az iskola tanárainak és alkalmazottainak összetartó együttműködő, egymást segítő közösségé kell alakulnia, ennek eszköze, hogy folytatjuk a tantestületi kirándulások hagyományát az egyéb alkalmazottak bevonásával.

2.13. Stratégiai célok

- Az iskolafejlesztés eredményeképpen olyan BÉKÉS, GYERMEKBARÁT, A HELYI ADOTTSÁGOKHOZ IGAZÍTOTT REÁLIS CÉLOKAT MEGVALÓSÍTÓ iskola jöjjön létre, a vezetői tevékenységem alatt, amelyet a következő vezetői ciklus alatt tovább lehet majd építeni.
- A vezetői ellenőrzéseket a vezetői munka állandó részévé tesszük.
- A partnerekkel együttműködünk, ösztönözzük őket az együttműködésre, ehhez a kommunikációinkat min den területen megújítjuk.

- A diákokat a kompetencia szintjüknek megfelelő mértékben bevonjuk az intézményfejlesztésbe.
- Az iskola pedagógusai és pedagógus munkát segítő alkalmazottak szakmai tudásukat karbantartva és fejlesztve képesekké válnak egy modern adaptív jellegű iskola működtetésére, fejlesztésére.
- Az iskola keretei között eltöltött 8 tanév után, az iskola kapuján olyan diákok lépnek ki, akik a világra nyitottak, önálló véleménynyilvánításra alkalmasak, megfelelő empátiával rendelkeznek embertársaik iránt, a társadalom és a saját céljaikat össze tudják hangolni és ennek elérése érdekében megtanulnak együttműködni.

3. ÖSSZEGRÉS

Szeretném azokat az értékes folyamatokat folytatni, a teljesség igénye nélkül: (Boldog iskola, idegen nyelvtudás támogatása, informatikai képzés fejlesztése, közösségépítés, tehetséggondozás, hátránykompenzáció, egészséges életre nevelés), amelyeket az elmúlt idő alatt elindítottak. Ezek a programok alapul szolgálnak egy következő szint eléréséhez.

Az alapvető célkitűzéseimben egyes célok önmagukban megvalósíthatóak, de átfogó eredményt magukban nem érnek el. Akkor érünk el sikereket, ha valamennyi fejlesztendő terület egymásra épülést biztosítva kezdjük el a munkát. Tudom azt is, hogy nem lehet lépcsőfokokat átlépni és nem lehet siettetni a célok elérését.

A kitűzött célok eléréséhez szükségem van valamennyi alkalmazott, szülő, diák és partner együttműködésére, támogatására. Az iskola humánerőforrásának jelenlegi helyzete tartalmaz veszélyeket (ez jelenleg az egész országra nézve igaz), de a változásokat azokkal szándékozom végigvinni, akik jelenleg alkalmazásban állnak, (vagy később csatlakoznak hozzánk). Ők érzik (valószínűleg tudják is), hogy mely területek a kritikus pontok, és segítséggel képesek lesznek megtalálni a megfelelő válaszokat a hiányosságok kiküszöbölésére.

Hiszek abban, hogy megfelelő vezetői ráhatással, segítséggel, jobbitó együttműködési szándékkal a tantestület képes lesz a megújulás folytatására. Az elemzések értékelése után a korrekciók megtételére. A partnerek felől érkező reális elvárások befogadására és a folyamatokba való beépítésére.

Menedzsment szakirodalom azt írja, hogy: ott lehet eredményes a változás menedzsment, ahol a szervezet tagjai érzik a veszélyt és még megvannak a kompetenciák az érintettekben, hogy változtassanak azon. Most vészhelyzet van! Ennek leküzdéséhez nem tökéletes, hanem HITELES vezetőre és pedagógusokra lesz szükség!

Én hiszek abban, hogy a kitűzött célok reálisak. Az iskola valamennyi alkalmazottjával és partnereinkkel együttműködve megvalósítható. A válságmenedzselésben szerzett vezetői tapasztalatom és vezetői szakértelmemmel, humánus vezetői attitűdömmel hozzá tudom segíteni az iskolát egy eredményesebb és harmonikusabb időszakhoz.