

„Egyetlen ismeret van, a többi csak toldás: Alattad a föld, fölötted az ég, benned a létra.”

(Weöres Sándor)



KOSDI ARANY JÁNOS
ÁLTALÁNOS ISKOLA

PÁLYÁZAT

**Kosdi Arany János Általános Iskola igazgatói
beosztására**

Intézményi iktatószám: TK/134/HR/KOZINT/10734-1/2025

KÖZSZOLGÁLLÁS sorszám: 131659

Pályázó:

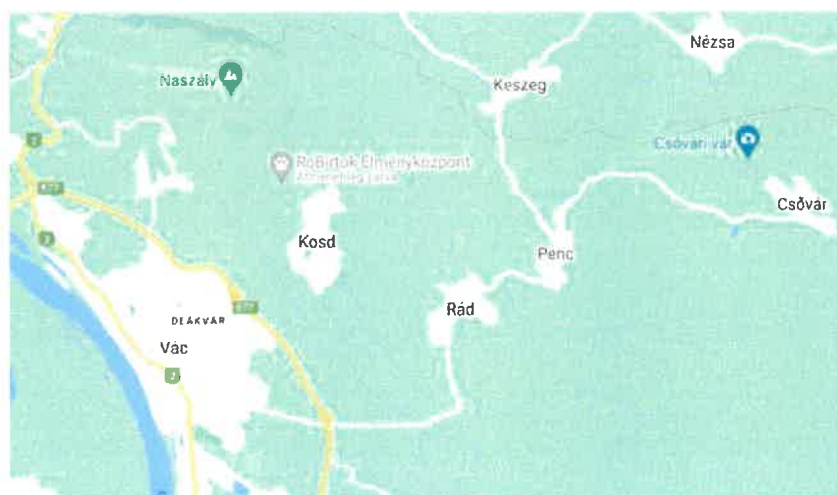
Bobák Roland Imre

3 Helyzetelemzés

3.1 Kosd bemutatása

3.1.1 A település térségi szerepe, jellemzői

Kosd község Pest vármegyében, a Váci járásban, a Naszály (652m) déli lábánál, mintegy 150-180m tengerszint feletti magasságon települt meg. Vác északkeleti szomszédságában fekszik, a Kosdi-patak két partján. Határos Vác városán kívül, Ósagárd és Keszeg falvakkal, Penc és Rád községekkel. Különálló településrésze Cselőtepuszta. Budapesttől körülbelül 30km-re található.



1. ábra - A település földrajzi fekvése

forrás: <https://www.google.com/maps>, letöltés dátuma: 2025. október 16.

Kosd Árpád-kori település. A falut még II. András király ajándékozta a váci püspökségnek. A tatárjárás alatt elnéptelenedett, de hamarosan újranepeült. A törökök többször is feldúlták a települést. Az 1848–49-es forradalom és szabadságharc alatt két ütközet is zajlott le itt, mikor Damjanich az osztrákokkal, Görgey pedig az orosz sereggel ütközött meg Vác és Kosd között, a Naszály hegy lábánál. A 20. század elején az 1950-es megyerendezésig Nógrád vármegye Nógrádi járásához tartozott.

Kosd határának jelentős része kultúrtáj, ahol évszázadokon át folyt földművelés, szőlő- és gyümölcstermesztés. Hétféle üdülő- és kiránduló turizmusa is jelentős.¹²

A település földrajzi fekvése több szempontból is hatással van az intézmény életére. Talán a legpozitívabb a nyugodt, tiszta levegőjű, természetes közeg, miliő. Ez az intézményt is otthonossá, barátságossá teszi és a kinti, természetbe szervezett programok tekintetében is

¹ <https://www.kosd.hu/index.php/kosd-turizmus-a-videk-menu> letöltés dátuma: 2025. október 16.

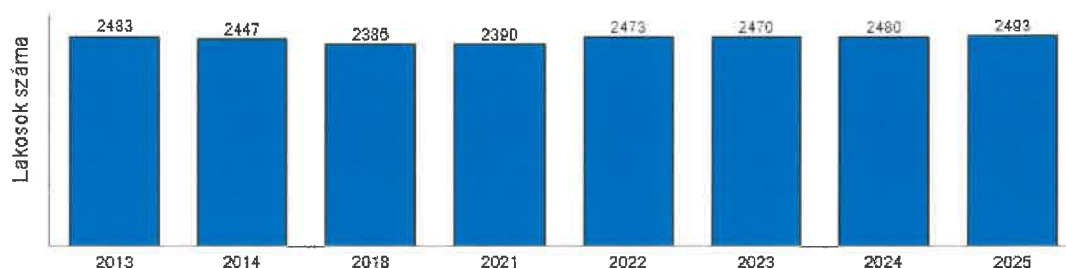
² <https://hu.wikipedia.org/wiki/Kosd> letöltés dátuma: 2025. október 16.

rengeteg lehetőséget rejt. Vác, mint város közelsége több szempontból is fontos. Egyrészt az intézmény tanulóinak továbbtanulási lehetőségei adottak a váci középfokú oktatási intézmények széles spektrumának köszönhetően. Másrészt az intézmény szakmai színvonalának állnia kell a versenyt a közeli város iskoláinak színvonalával lehetőségeivel, különbözőségeivel. Ez a továbbtanulás sikeressége és a gyereklétszám megőrzése szempontjából egyaránt fontos. Mivel a község több településsel is egy térségben fekszik, lehetőség van az intézményhez hasonló iskolákkal a kapcsolat kiépítésére, ápolására (versenyek, szakmai továbbképzések, belső képzések, programok). Végül meg kell említeni a falu gazdag történelmi múltját, ami a községben egy évszázadok során kialakult, megszilárdult értékrend, szokásrend, hiedelemvilág erős jelenlétét eredményezi. Ezt semmiképpen sem szabad figyelmen kívül hagyni egy oktatási intézménynek.

3.1.2 A település infrastruktúrája

A kistájhoz tartozó községek egy része a fő közlekedési útról jól megközelíthetők. Van átmenő forgalmuk. Zsákfaluvá csak Kosd vált. Közúton csak a 21 117-es számú mellékúton érhető el, a 2-es főútról és az M2-es autópályáról. A település mindennapi életét meghatározza Budapest és Vác közelsége.

Népességét tekintve a 2011-es népszámlálás során a lakosok 87,9%-a magyarnak, 0,7% cigánynak, 0,9% németnek, 0,3% románnak, 0,2% szlováknak mondta magát. A falu korábbi története során jelentős számú német ajkú lakossággal rendelkezett, ezt a korábbi utcanevek (Német utca) és az előforduló családnevek német eredete (Hauzmann, Liebhardt, stb) őrizte meg. A vallási megoszlás a következő volt: római katolikus 50,5%, református 16,6%, evangélikus 1,2%, görögkatolikus 0,2%, felekezeten kívüli 7,3%. A községben katolikus, református és baptista templom, imaház található.³⁴



2. ábra - A népesség alakulása 2013 és 2025 között

forrás: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Kosd>, letöltés dátuma: 2025. október 16.

³ <https://www.kosd.hu/index.php/kosd-turizmus-a-videk-menu>, letöltés dátuma: 2025. október 16.

⁴ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Kosd>, letöltés dátuma: 2025. október 16.

A község viszonylag kiegyensúlyozott, stabil népességi adatai alapján megállapítható, hogy az iskola gyereklétszáma bizonyos szinten biztosított. Ez azonban az előregedő lakosság és egyéb elszívó erőknek köszönhetően nem mindig elegendő. Folyamatos odafigyelést, törődést igényel.

A lakosság összetételére vonatkozó adatok alátámasztják, hogy a hátrányos helyzetű családok, gyerekek száma nem kirívóan magas, de jelen vannak és számuk folyamatos növekszik.

A másik megkerülhetetlen tényezője a településnek a zsákfalú jelleg. Ez méginkább erősíti az előbb már említett stabil értékrendet, szokásrendet, egyúttal nehezíti, lassítja a változást. Mivel egy zsákfaluba nehezebb bevonzani külső intézmények gyerekeit, családjait, így a kosdi diákok megtartása döntő jelentőségű. Igaz egy zsáktelepülés nyugalma, biztonsága is nagyobb.

A zsák jelleg ellenére a település jól megközelíthető, közel fekszik a főúthoz és az autópálya is, lehajtója is van. Ráadásul Budapest közelsége, az agglomeráció peremévé teszi a települést, ezért az utóbbi években jelentősen nőtt a beköltözők száma. Az ő bekapcsolásuk az intézmény és a község életébe nemcsak lehetőséget ad, hanem feladatot is.

Végül a falu színes vallási, felekezeti összetétele, ami az intézmény esetében tovább színesedik a más településről bejáró gyerekeknek köszönhetően, az intézmény külső kapcsolatainak alapos, átgondolt irányítását teszi szükségessé az egyházak tekintetében. Ez a hittanórák szervezése, az órarendkészítés, tantermek beosztása, szabaddá tétele esetében különösen fontos.

3.1.3 Kosd és az intézmény viszonya

Az intézmény a községen belül frekvenciált helyen, de nem a falu központjában helyezkedik el. A reggeli és délutáni időszakban a megnövekedett forgalom, a nem egészen megfelelő infrastruktúra miatt (járda, parkoló hiánya, utca mérete, állapota) egyre nagyobb gondot jelent, a jövőben kell vele foglalkozni. Az intézmény előtti parkoló kialakítása jelenleg folyamatban van.

Az intézmény és a község, fenntartó kapcsolata a jelenlegi faluvezetéssel kimondottan jónak mondható. A falu vezetése lehetőségeihez mérten próbálja segíteni az intézményt. Az intézmény is aktívan jelen van a falu életében. Sok iskolai program a falu épületeiben, területén szerveződik. Az intézmény az év során részt vesz számtalan falusi ünnepély, megemlékezés, ünnepnap, szokás, program lebonyolításában, szervezés, szereplés formájában egyaránt.

Rendszeres a kapcsolattartás, a megbeszélés és egyeztetés a község vezetőivel. Nyugodtan kijelenthető, hogy az intézmény a falu életének szerves része, a viszony kölcsönösségen alapuló. Nagy gazdasági lehetőségeket, tervezést azonban nem rejt magában.

3.2 Az intézmény bemutatása

3.2.1 Az intézmény rövid története:

Ha az iskola múltjába betekintünk, azt láthatjuk, hogy az államosítást megelőző években Kosdon két iskola működött. A Váci Levéltárban fellelhető adatok szerint a kosdi iskolára vonatkozó legrégebbi anyakönyvek a Katolikus Elemi Népiskolát említik 1897-ből, a Református Népiskola anyakönyvei 1901-ből származnak. 1948-ban a két iskolát összevonták, ettől kezdve lett 8 osztályos a kosdi iskola. 1982-ben került sor az 1 hektáros területen elhelyezkedő új iskolaépület átadására⁵. A modern, könnyűszerkezetes épületet 1982-ben építtette a községi tanács, majd kiegészítő beruházként 1990-ben tornateremmel, sportöltözőkkel bővítette. Az intézmény 2001 óta a tudós költő, műfordító és tanár Arany János nevét viseli.⁶

Az épület könnyűszerkezetes felépítése (Forfa) folyamatos karbantartást, felújítást igényel. A már téglalapítású tornaterem és öltözők korszerűbb kivitelezésűek. Ennek megfelelően a 2000-es években több felújítás, fejlesztés is megvalósult az intézményben valamilyen pályázat keretei között. Először az idők folyamán előregedett, megvetemedett fakeretes ablakok helyett műanyagkeretes, hőszigetelt ablakokkal szerelt nyílászárók kerültek beépítésre, jelentősen csökkentve az épület fenntartási költségeit. Ezt követően egy energetikai pályázat keretei között a Forfa épület falai és padlástere kapott új szigetelést és új külső megjelenést. Ezzel egyidőben került telepítésre egy napelem-rendszer a tetőre, amely ma már biztosítani képes az intézmény teljes áramellátásához szükséges energiát. Utolsó lépésként 2021-ben sikerült lecserélni a több évtized alatt elhasználódott és egyre környezettszennyezőbb szürke hullámpala tetőszerkezetet, egy modernebb, környezetbarát fémszerkezetes tetőre, megújítva az épület csatornáit és villámhárítóit. Ezáltal az intézmény fenntartása nemcsak költségghatékonyabb, de környezetbarát és biztonságosabb is lett.

⁵ Kosdi Arany János Általános Iskola Pedagógiai Programja 2020

⁶<https://www.kosdisuli.hu/index.php/kosd-iskola-iskolarol-menu/kosd-iskola-iskolarol-iskolatortenet-menu>, letöltés dátuma: 2025. október 16.

3.2.2 Az intézmény alapadatai:

Az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzatában a felvehető tanulók létszám 224 fő. Az intézménynek jelenleg 192 tanulója van. Ez az elmúlt évtizedek adatait figyelembe véve magas létszámnak tekinthető. Az évfolyamonként egy osztályt működtető intézményben minden osztálynak saját osztályterme van, amelyekben ideálisan 22-24 fő fér el. A maximális létszám 27 fős átlaga már szűkösen lakhatná be az osztálytermét. Az osztálytermek mellett számítástechnika terem, angol szaktanterem és fejlesztő terem kialakítására is lehetőség nyílt. A számítástechnika terem egyben könyvtárként is funkcionál. A tanári, igazgatói és iskolatitkári szoba mellett, a technikai dolgozók részére biztosított pihenő és műhely áll rendelkezésre. Az intézménynek saját konyhája nincs, az étkezést a községben működő óvoda konyhája biztosítja. Az iskolában melegítő konyha és ebédlő funkcionál.

Mindenképpen említést érdemel az intézmény nagy udvara, ami sok lehetőséget rejt magában, de az állapota egyre több gondot, problémát jelent. Valamint a Naszály hegy közvetlen szomszédsága, ami a környezeti esztétikuma mellett, szabadidős programok szervezésének lehetősége miatt is jelentős.

Az iskola a községen belül jól megközelíthető helyen fekszik, de nem a fő közlekedési útvonalon és nem a falu központjában. Az infrastruktúra jónak mondható, az intézményhez vezető út aszfaltozott, de keskeny. Az iskola épülete előtti tér a megnövekedett forgalom miatt a nap bizonyos időszakában kicsinek bizonyul, megfelelő közlekedési rend kialakításának hiányában sokszor közlekedési nehézség alakul ki, a parkoló kialakítása jelenleg zajlik.

Az intézmény eszközellátottsága megfelelő, de folyamatos fejlesztésre szorul. Az alapeszközök rendelkezésre állnak, de a modern, gyorsan változó technikai eszközök beszerzése, karbantartása nem egyszerű. Az alkalmazott oktatási, nevelési módszerek is igénylik az eszközpark karbantartását, fejlesztését.

Humán erőforrás tekintetében a létszámot illetően rendben van az intézmény, nincs betöltetlen álláshely, megfelelő a pedagógus, a nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő kollégák és technikai dolgozók száma, aránya. A szakos ellátottságot illetően már nem ennyire egyértelmű a helyzet.

3.2.3 A köznevelési feladatellátás intézményi jellemzői:

A köznevelési feladatellátáshoz szükséges intézményi jellemzőket tekintve az intézmény megfelel a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 22-23§-ban megfogalmazott kritériumoknak. Egy orvosi szoba kialakítása azért még tovább lendíthetne az

intézmény felkészültségén. Ezen kívül egy közösségi tér is hiányzik. Mivel az épület nem rendelkezik nagy belső térrel (pl.: aula), így a nagyobb iskolai rendezvények (pl.: ünnepélyek, megemlékezések) színtere a tornaterem. Az épület helyiségeihez mérten magas gyereklétszám egyre szükségesebbé teszi az iskolai helyiségek számának gyarapítását, növelését. Az intézmény helyhiánnyal küzd, a tornaeszközök egy része már nem fér el a viszonylag kis méretű szertárban, a folyosón kap helyet. A problémát, vagy a rendelkezésre álló belső tér praktikus átalakításával, vagy a már meglévő épület bővítésével lehetne orvosolni.

3.2.4 Fejlesztendő területek:

A külső tér esetében mindenképpen felújítást, gondozást igényel az iskolaudvar betonozott része, nemcsak használati, hanem balesetvédelmi szempontból is. Ehhez nélkülözhetetlen lenne az udvar vízelvezetésének megoldása és égetően fontos az udvari „salakos” pálya felületének cseréje, átalakítása.

Szintén az intézmény külső környezetét érinti az intézmény előtti terület rendjének megalkotása. Ha az iskola előtti parkoló elkészül, akkor az aszfaltozás és a parkolás megoldottá válik, de a hely nem lesz nagyobb. A bizonyos időszakokban jelentkező zsúfoltság elkerüléséhez, javításához mindenképpen szükséges lenne az iskola előtti terület használati rendjének kialakítása is.

Az épület fejlesztésének következő nagyobb volumenű lépése a fűtési rendszer modernizálása, ami részben történt csak meg. Modernebb kazán és keringtető szivattyú már rendelkezésre áll, de a fűtési rendszer szakaszolása és a radiátorok cseréje már nagyon időszerű lenne.

Távolabbi cél lehet az elektromos hálózat fejlesztése, lámpatestek LED-es világításra cserélése.

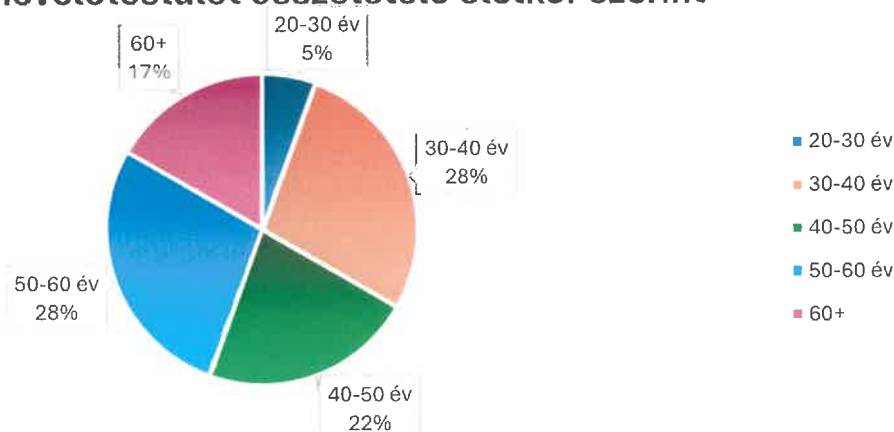
3.3 Nevelőtestületi profil

3.3.1 Végzettség, kor, egyéb kompetenciák

A nevelőtestület végzettségére és korfájára vonatkozó adatokat kördiagrammban rögzítettem. Ebből jól látható, hogy a nevelőtestületben egyértelműen többségben vannak a középkorú, idősödő kollégák. Azt hiszem ez egybe cseng a más intézményekben tapasztaltakkal. A pozitív oldala ennek a megszerzett és alkalmazott rutin megléte, a gyakorlatiasság, a problémamegoldás magasabb foka, módszertani jártasság, biztonság. Hátránya a fiatalos lendület hiánya, az elfásultság, kiégés, kezdeményező készség

halványulása, a terhelhetőség csökkenése. Utóbbi megítélésem szerint kulcskérdés egy nevelőtestület munkájában. A leghatékonyabban úgy tud működni az intézmény, ha a korosztályok mindegyike megtalálható benne. Az intézmény esetében ez végül is jelen van, de torzult, deformált formában. Arról nem is beszélve, hogy jelenleg még „kiegyensúlyozottabbnak” látjuk a diagrammot (a nevelőtestület 2/3 így is 40 év fölötti), de ha előre tekintünk három tanévvel, már egészen más képet mutat a diagramm. Ekkora (a fluktuációt nem kalkulálva) a nevelőtestület 2/3-a már 50 év feletti lesz, közel 90%-a pedig betölti a 40. életévét. Az intézmény emberi erőforrásainak tervezésekor ezt mindenképpen figyelembe kell venni, lehetőség szerint orvosolni kell.

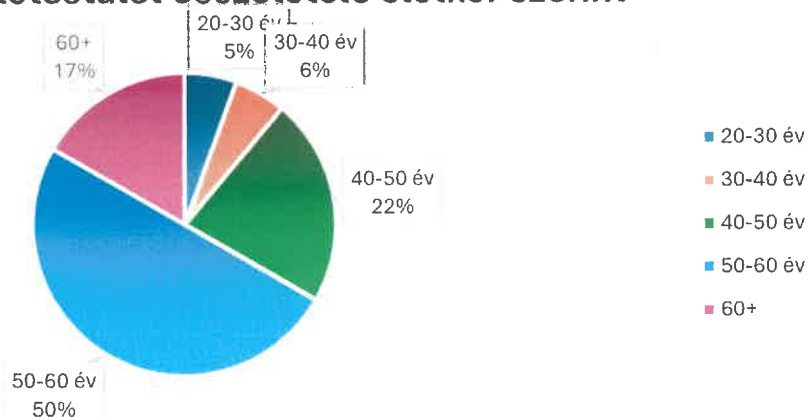
A nevelőtestület összetétele életkor szerint



3. ábra - A nevelőtestület összetétele életkor szerint a 2025/2026-os tanévben

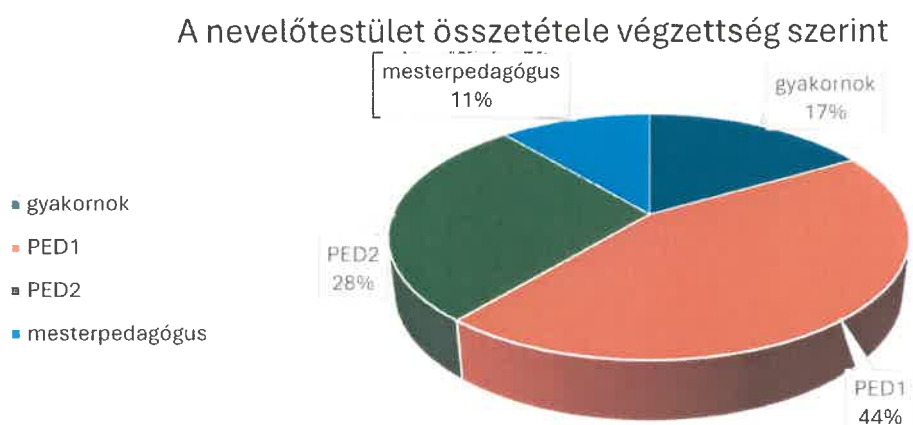
forrás: 2025. évi október 1-jei statisztika

A nevelőtestület összetétele életkor szerint



4. ábra - A nevelőtestület várható összetétele életkor szerint a 2028/2029-es tanévben

A végzettségeket illetően szintén elég vegyes képet mutat az intézmény. Örömteli a mesterpedagógusok jelenléte és a Pedagógus 2-es fokozatú kollégák viszonylag magas aránya a nevelőtestületen belül. Szintén pozitív a pedagógiai végzettséggel rendelkezők magas száma, ugyanakkor mindenképpen törekedni kell rá, hogy az intézményen belül mindenkinek meglegyen a pedagógus végzettsége és minél magasabb besorolása. Ez emeli az intézmény szakmai színvonalát. Mivel a mesterpedagógusok nyugdíj előtt álló kollégák, várhatóan számuk csökkenni fog. A Pedagógus 1-es besorolású kollégák majdnem a nevelőtestület felét teszik ki, őket mindenképp érdemes ösztönözni a feljebb lépésre.



5. ábra - A nevelőtestület összetétele végzettség szerint a 2025/2026-os tanévben

forrás: 2025. évi október 1-jei statisztika

Az egyéb kompetenciákat illetően elmondható, hogy az intézményben a nevelőtestület magja már évtizedek óta együtt dolgozik. A „magot” alkotó pedagógusok nem kevés szakmai vita és konfliktus folyamán összezsizsolódtak, összeértek, kimondottan jól és magas színvonalon tudunk együtt dolgozni. Nem rejtjük véka alá észrevételeinket, véleményünket. Az értekezleten is aktívak, konstruktívak vagyunk. Értekezleteink legyen az munkaértekezlet vagy félévi, illetve tanévzáró értekezlet nem mentesek a feszültségektől, konfliktusoktól, mert ezeket nem rejtegetni, szőnyeg alá söpörni, hanem megoldani akarjuk. Én úgy látom, hogy a később csatlakozott kollégáknak nem könnyű beilleszkedni ebbe a közegbe, sokaknak beletört már a bicskájuk.

A másik kiemelendő dolog, hogy módszertanilag a tantestület jelentős része kifejezetten képzett, rengeteg tanfolyamon és továbbképzésen vettünk részt. Ez mellett működnek belső képzések. Mindezek következtében az elmúlt két évtizedben részt vettünk több pályázatban, ezek közül talán a referencia intézménnyé válás volt a legnagyobb volumenű.

A másik fő kompetenciája a nevelőtestületnek, a közösségépítés. Kimondottan sokat foglalkozunk ezzel, az iskolai programokat is igazítjuk ehhez. Egy jól működő, egymást elfogadó, segítő közegben sokkal eredményesebben dolgozik tanár és diák és még jól is érzi magát. Szerencsére elmondható, hogy tanulóink nagy része szeret az intézményünkbe járni. Nagyon hatékonyan működik a közvetlen, szoros viszony kialakítása a diákokkal.

3.3.2 Létszám, szakos ellátottság

A létszámot illetően az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata a következőt tartalmazza: „Az intézményi dolgozók felett a munkáltatói jogokat a Váci Tankerületi Központ igazgatója gyakorolja. A fenntartó által engedélyezett pedagógus létszám: 18,5 fő.”⁷ Az intézmény honlapjával összevetve a jelenlegi létszámot, rendben vagyunk. Nincs betöltetlen álláshely. Óraadóként is csak három kolléga dolgozik, tehát majdnem a teljes nevelőtestület teljes állásban van jelen az intézményben. A jogi szabályozókban megfogalmazott kritériumok is teljesülnek, hiszen a határozatlan idejű kinevezések aránya bőven meghaladja az 50%-ot.

A szakos ellátottság terén lehet hiányérzet az intézmény nevelőtestületének összetételét illetően, de az országos trendhez képes szerintem jól áll az intézmény. Felső tagozaton informatika, ének, technika tantárgyakból tanítanak nem szakos kollégák. Matematika és fizika tantárgyak esetében érdekes helyzet állt elő, szakos mérnöki diplomával, de pedagógiai végzettség nélkül, gyakornoki státuszú kolléga tanít, aki ebben a tanévben végez egyetemi tanulmányaival a megfelelő végzettség megszerzése érdekében. Ezen kívül angol nyelvből az egyik bontott csoportot tanítja gyakornoki státuszban lévő kolléga. Alsó tagozaton minden osztálytanító rendelkezik tanítói végzettséggel. Egy napköziben dolgozó kollégának nincs meg a pedagógiai végzettsége, de ő is végzi a főiskolát. Tehát nem állunk rosszul, de van tennivaló, hogy egységesebbé váljon a nevelőtestület a végzettségek terén. Alapvető és folyton jelen lévő feladat a szakos ellátottság javítása, megőrzése.

3.3.3 Továbbképzési hajlandóság, feladatvállalás

A továbbképzési hajlandóság terén is vegyesek a tapasztalatok. A már korábban említett régóta együtt dolgozó kollégák közül jónéhányan szívesen vállalnak továbbképzést, motiváltak a szakmai fejlődésük terén. Sajnos azonban már nem ez a jellemző. A kollégák nagy része még a 120 órás továbbképzést is nehezen, morogva teljesíti, azon felül, ha lehet nem vállal semmit.

⁷ Kosdi Arany János Általános Iskola Szervezeti és Működési Szabályzata 2018, p. 7.

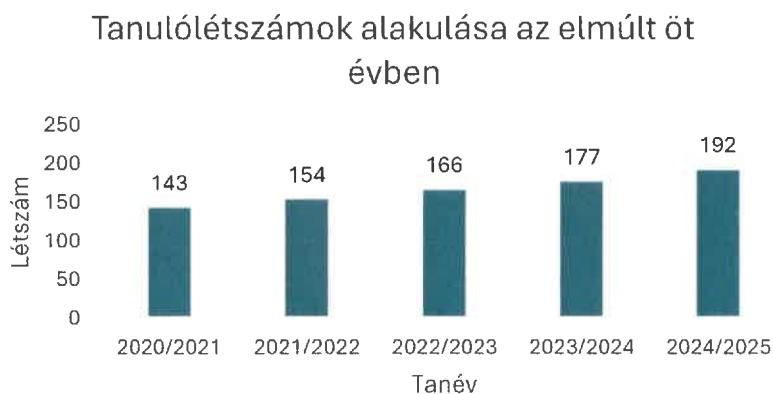
Itt mindenképpen szükséges a megfelelő vezetői motiválás, és stílus alkalmazása, hogy a szakmai színvonal továbbképzések általi növelése megvalósulhasson.

Hasonló a helyzet a feladatvállalások terén. Vannak, akik önként elkapják a lepattanó labdákat és vállalják a feladatokat, a többség azonban ügyesen kitér előle. Ez az egyik leginkább jelen lévő és megoldandó probléma. Az aktív kollégák gyakran túlvállalják magukat az gyerekek és az intézmény érdekében, kockáztatva ezzel a kiégést, kimerültséget, hosszabb betegséget. Őket mindenképpen a helyes mérték megtalálására kell ösztönözni a hosszútávú működés érdekében. Az is feladat, hogy a nevelőtestület tagjai megtanulják saját határaik felismerését, betartását, megvédését. Többen erre hivatkozva terveznek alul, nagyon jól védik a saját határaikat. Egyik sem jó. Azt mindenképpen el kell fogadni, hogy a nevelőtestület tagjai nem egyformán terhelhetők, de a szélsőségeket el kell kerülni. Ami viszont szerintem nem megengedhető, az egy feladat nem megfelelő szakmai színvonalon való teljesítése, megoldása, megvalósítása. Sajnos erre is volt példa az elmúlt években. Határozottabb vezetéssel, de ösztönző kommunikációval és szakmai segítséggel ezek bizonyos keretek között orvosolhatók.

3.4 Intézményi szintű tanulói profil

3.4.1 Létszám

Talán a legfontosabb árulkodó adat egy intézmény szempontjából. Az elmúlt öt tanév létszámadataiból kiderül, hogy folyamatos, majdnem egyenletes, jelentősnek mondható növekedés figyelhető meg a táblázat adatai szerint. Az intézmény tanulói létszáma évről évre gyarapszik. Ez a rendkívül fontos pozitív megerősítés egy több évre visszavezethető munka eredménye.



6. ábra - Tanulólétszámok alakulása az elmúlt öt évben

forrás: Az adott tanév október 1-jei év végi statisztikái

Az intézmény korábban küzdött a létszám folyamatos visszaesésével. Ennek mélypontja 110 fő körüli tanulólétszám volt. Ekkor más településről hozzánk járó tanuló nem nagyon volt az intézményben. Előfordult, hogy a településről más iskolába vitték a helyi lakosú gyerekeket, de ennek száma nem volt szignifikánsan magas. Több esetben tanév közbeni létszámcsökkenés is előfordult, ezek nem szakmai okokra, hanem a családok háttérében történő eseményekre vezethetők vissza (pl.: költözés, válás). Mindezekkel együtt valamilyen forgatókönyvet ki kellett dolgozni ennek megállítására, orvoslására.

Elsődleges cél volt a községben élő iskolaköteles gyerekek megtartása. Ehhez rendezni kellett az óvoda és az iskola közötti viszonyt, elsősorban szakmai szinten. Erre történt kezdeményezés, több egyeztetés zajlott az önkormányzat, az óvoda, az iskola, a szülők és a vallási felekezetek képviselőivel. Ezek megnyugtató eredményt nem hoztak. A szakmai párbeszéd és együttműködés kialakítása az óvodával a mai napig várat magára. Mivel ez zsákutcának bizonyult, nyitni kellett más települések, óvodák felé, hogy lehetőleg minél több nem helyi lakosú tanulóval tudjuk emelni az intézmény létszámát. Ehhez elengedhetetlen a magas szakmai színvonal biztosítása, a gyerekközpontú szemlélet és megfelelő marketing tevékenység.

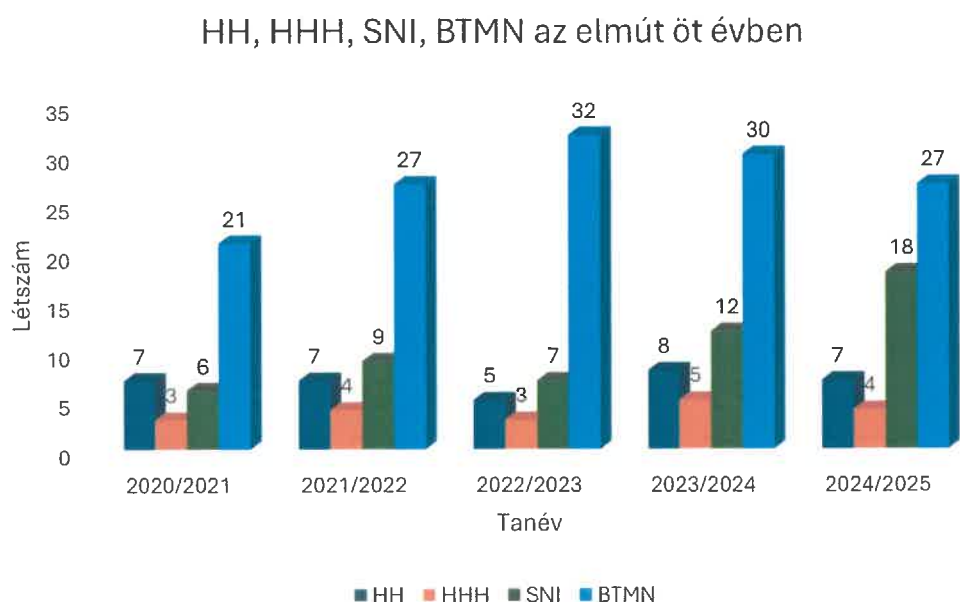
Mindezek eredményeképpen az intézmény sikeres óvoda-iskola átmenetet segítő programot működtet, az intézmény profilját megismerték a szomszédos nagyváros óvodáiban. Először azok a helyi illetőségű tanulók, családok tértek vissza intézményünkbe, akik a városi óvodákba járatták gyerekeiket. Ők hoztak magukkal, vonzottak az adott óvodába járó nem községi családokat intézményünkbe. Utolsó lépésként pedig már a városi családok között alakult ki intézményünk jóhíre, s hozott tanulókat intézményünkbe.

Mára elmondhatjuk, hogy a helyi lakosú gyerekek döntő többsége a mi intézményünkben kezdi meg a tanulmányait, s a más településről hozzánk járnak kíváncsi gyerekek száma is magas, s folyamatosan nő. Van olyan alsó tagozatos osztályunk, ahol a helyi és a más településekről bejáró gyerekek aránya 50-50%. Ez lehetne magasabb is a bejáró tanulók tekintetében, de akkor ennyire kapott az intézmény engedélyt. Éppen ezért az elmúlt 2-3 évben már előfordult, hogy minimális számban el kellett utasítanunk máshonnan hozzánk jelentkezett gyerekek kérelmeit. Legtöbbször a szomszédos városból Vácra járnak hozzánk, de rádi, vácdukai, verőcei, szokolyai és nagymarosi illetőségű tanuló is jár hozzánk. A családok szociális háttere igen változó képet mutat, azt azonban megállapíthatjuk, hogy a más településekről hozzánk érkező tanulók családi háttere a rendezett, jól szituált, anyagi biztonsággal rendelkező családok közül való. Aktív, kreatív hozzáállásúak, így mindenképpen emelik az intézmény tanulmányi, kulturális színvonalát. Igaz, irányításuk, helyes mederben

tartásuk nagyobb odafigyelést, aktivitást, határozottságot igényel. Az osztálylétszámok 10-14 főről, 25-27 főre emelkedtek alsó tagozatban. A megemelkedett osztálylétszámú osztályok már érték el a felső tagozatot. Ez azt jelenti, hogy ezeket a gyerekeket nemcsak bevonítani sikerült az intézménybe, hanem meg is tartani. Az elkövetkező tanév feladata, hogy ez a felső tagozatban továbbra is megmaradjon. Ugyanakkor felvet egy új megoldandó feladatot is, a megfelelő nagyságú hely, tanterem biztosításának kérdését.

3.4.2 HH, HHH, SNI, BTMN⁸

A hátrányos helyzetű, a halmozottan hátrányos helyzetű, a sajátos nevelési igényű és a beilleszkedési, magatartási, tanulási, nehézséggel küzdő tanulók létszámának alakulását nézve kijelenthetjük, hogy ezek számának növekedése nem követte le a tanulói létszám növekedését. Ebből arra a következtetésre juthatunk, hogy a más településekről érkező gyerekek között kisebb az aránya az ilyen nehézségekkel küzdő gyerekeknek. Kivételt képez az SNI-s tanulók száma, ahol egyértelmű növekedés tapasztalható. Azt hiszem ez az országosan megfigyelhető tendencia megjelenése az intézményben, amire az elkövetkező években még inkább számítani lehet.



7. ábra - A HH-s, HHH-s, SNI-s, BTMN-s besorolási tanulók számának alakulása az elmúlt öt évben

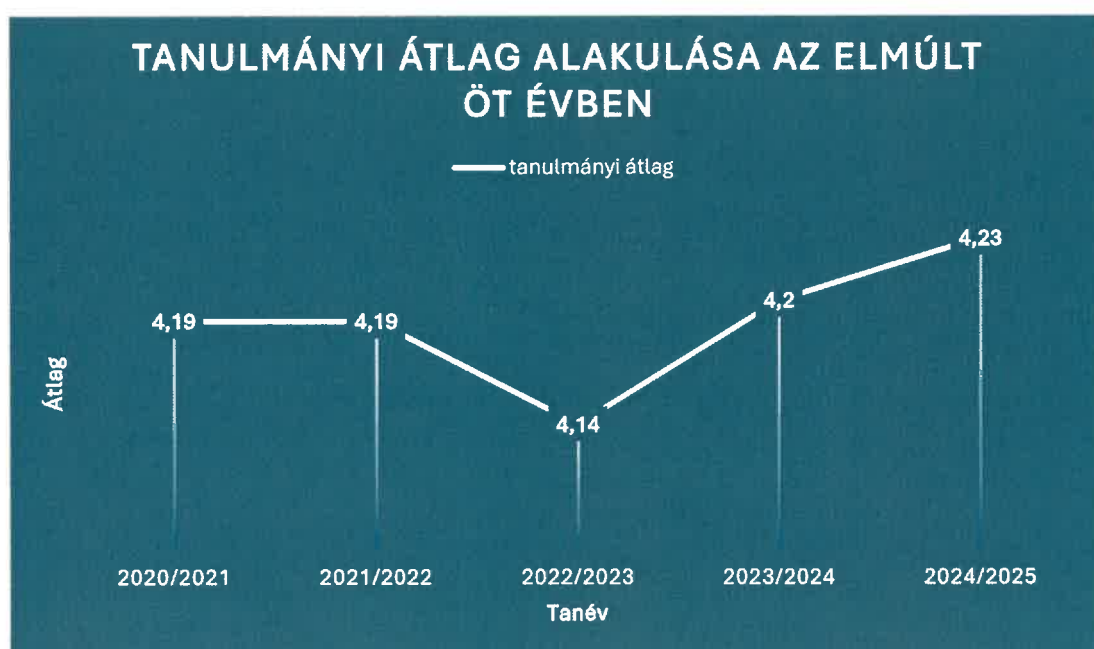
forrás: Az adott tanév október 1-jei és év végi statisztikái

⁸ HH = hátrányos helyzetű, HHH=halmozottan hátrányos helyzetű, SNI=sajátos nevelési igényű, BTMN=beilleszkedési, magatartási, tanulási nehézség

Persze a kép mindig csalóka. Véleményem szerint, a valamilyen nehézséggel, részképeségzavarral küzdő gyerekek száma mindig magasabb, mint amit a statisztikai adatok mutatnak. Nincs minden gyerek kiszűrve, bediagnosztizálva. Ennek több oka is lehet. Intézményünk esetében az egyik tapasztalható ok, hogy az óvoda nem szűri ki ezeket a gyerekeket, így azt az intézménynek kell megtennie az alsó tagozatos tanulmányok első szakaszában. Ez semmiképpen sem jó így, ezen változtatni kell.

3.4.3 Tanulmányok, hiányzások

Az intézmény tanulmányi átlaga az elmúlt öt évben kiegyensúlyozott képet mutat, a létszám megugrása nem eredményezett sem visszaesést, sem növekedést, a tanulmányi átlag stabil.



8. ábra - Tanulmányi átlag alakulása az elmúlt öt évben

forrás: Az adott tanév október 1-jei és év végi statisztikái

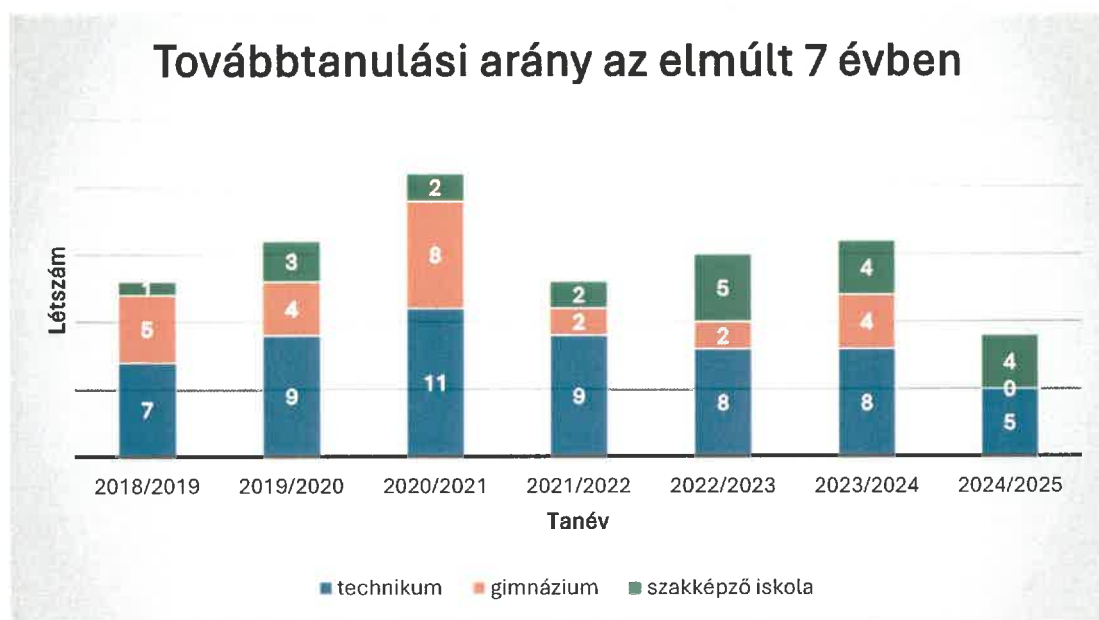
A bukások alacsony számából kiderül, hogy az intézményben nem cél a tanulók megbuktatása. Sokkal inkább a reális önértékelés kialakítása és az ehhez tartozó kötelességtudat, munkamorál kialakítása, az önmagunkhoz mért fejlődés elérése érdekében.

A hiányzások számának alakulásánál egyértelműen felfedezhetőek a COVID okozta világjárvány hatásai. Az érintett években ugrásszerűen nőtt a hiányzások száma. Érdekes, hogy ezek a számok a mai napig nem rendeződtek, nem álltak vissza a járvány előtti szintre. Az igazoltalan hiányzások száma nem magas, ennyi egy tanévben természetes módon keletkezik.

Érdekes kérdés, hogy a járvány alatt ilyen kategória gyakorlatilag nem létezett. Az is árnyalja a képet, hogy melyik intézmény milyen szabályrendszert működtet a szülői igazolások számát illetően. Mennyi a szülők által igazolható hiányzások száma. Ezt az iskola arculatához és a hiányzások tapasztalataihoz jó igazítani.

3.4.4 Továbbtanulási adatok

A továbbtanulási adatok hosszú évekre visszamenőleg kedvező képet mutatnak. Az intézmény tanulóinak döntő többsége érettségi megszerzését tűzi ki célul és erre reális esélye is van. A továbbtanulás terén az intézményben működtetett továbbtanulás folyamatát segítő program meghozza eredményét. A tanulók nemcsak a központi felvételikén állják meg a helyüket, hanem a célkitűzéseik is reálisak, jól látják saját esélyeiket, a tudásszintjüknek megfelelő célokat tűznek ki. Ezen a téren „csak” az a feladatunk, hogy ezt a jól működő rendszert tovább működtessük.



9. ábra - Továbbtanulási arány az elmúlt hét évben

forrás: Az adott tanév év végi beszámoló

Ugyanakkor a szakemberképzés fontosságának növekedése aktuális téma. Eddig az volt az elterjedt vélekedés, hogy a gyengébb tanulmányi eredményű tanulók tanulnak tovább szakiskolai újabb nevén szakközépiskolai osztályokba. Szükséges egy újfajta szemlélet kialakítás, megerősítése. A jó szakemberképzés és az érettségi nem zárja ki egymást. Erre az oktatási rendszer lehetőséget kínál. Azt is észre kell venni a táblázat adataiból, hogy az utóbbi években enyhén, de növekszik a szakképző intézményekbe továbbtanulók aránya.

4 Az intézmény kapcsolatrendszere, partnerei

Gondolkoztam rajta, hogy ezt a témát még a helyzetelemzésen belül érintsem, hiszen a korábbi évek tapasztalatai, működése kapcsán adott egy fennálló helyzet, vagy a vezetői programon belül ejtsek róla szót, mert egy intézmény jövőképe esetében ez szintén egy megkerülhetetlen kérdéskör. Így hát a kettő rész közé tettem.

Egy intézmény hatékonyságát alapvetően meghatározza, hogy hogyan tud együttműködni a partnereivel, milyen a kapcsolatrendszere. Vannak olyan partnerek, akikkel az intézménynek együtt kell tudni működni, ha törik, ha szakad és vannak olyanok, akikkel együtt lehet működnie, annak érdekében, hogy minél színesebb, minél sokrétűbb, eredményesebb legyen az intézmény működése a kapcsolati tőkének köszönhetően. Mindkét esetben a kölcsönös partnerségre, jó viszonyra kell törekedni, nem elfelejtve az intézmény érdekeit, kereteit.

4.1 A belső kapcsolatrendszer

4.1.1 A diák-diák kapcsolat

Ebben a kapcsolatrendszerben az első és legfontosabb feladat az elfogadó, egymást segítő légkör kialakítása az intézményben, mind osztályon belül, mind az osztályok, évfolyamok között. Az elmúlt években erre komoly erőfeszítéseket tett az intézmény. Ennek fontos eleme az osztályokon belüli és intézményi szintű közösségépítés. Az osztályon belüli közösségépítés lehetősége elsősorban az osztályfőnök kezében van, de bármely az adott közösséggel dolgozó pedagógus is elő tudja segíteni. Az intézményi szintű közösségépítés, közös programokkal, versenyekkel támogatható.

Itt kell megemlíteni, hogy a napjainkban egyre inkább általánosan előforduló, háttérben működő bántalmazás, bullying megelőzésére, kezelésére is kiváló lehetőség a közösségépítés. Erre a problémakörre mindenképp figyelmet kell fordítani, ha a diák-diák kapcsolatot jól szeretnénk működtetni.

Harmadik ide vágó gondolatom, a diákok egymástól való tanulása. Ezt akár tanórai keretben a megfelelő oktatásmódszertan alkalmazásával, akár vegyes évfolyamú csapatversenyek szervezésével, projektekkel is elősegíthetőek. Arról nem is beszélve, hogy ez is erősíti a közösségi összetartozást, elfogadást.

4.1.2 A tanár-tanár kapcsolat

Ebben a kapcsolatrendszerben a legalapvetőbb kérdés a bizalom, megbízhatóság kérdése. Ha egy nevelőtestület tagjai bíznak egymásban, akkor szorosabb, őszintébb kapcsolatok alakulhatnak ki. Fontos, hogy egy a bizalmi légkör nem feltétlenül alakul ki „magától”, sokat kell dolgozni érte. Következetes, megbízható keretek mellett, elengedhetetlen a nevelőtestület közösségének építése is. Kardinális kérdés a konfliktuskezelés és leterheltség.

Itt is behoznám az egymástól tanulás pozitív hatásának lehetőségét. Belső szakmai képzések, programok erősítik a közösséget, növelik a szakmai színvonalat, segítséget jelentenek a pályakezdőknek, bizonytalanabbaknak, kiteljesedési lehetőséget teremtenek rutinosabbaknak és talán az összefogás, nem a szakmai féltékenység felé viszik el a különbözőségeket.

4.1.3 A tanár-diák kapcsolat

Talán ez az a terület, ami a leginkább klasszikusnak nevezhető egy oktatási intézményen belül. Sokkal többet foglalkozunk ezzel a partneri viszonyal, mint a másik kettővel, mégsem eleget. Itt az első gondolatom a kölcsönös partnerség, elfogadás fontossága mindkét szerepet tekintve. Ehhez elengedhetetlen egy közvetlen, bizalmas, de határozott és következetes keretek között működő, működtetett kapcsolat, viszonyulás. A legfontosabb belső kapcsolatrendszer az oktatás hatékonysága szempontjából. A mai gyerekek már nem taníthatóak, nevelhetőek tekintélyvel. Ha valamit el tudunk juttatni hozzájuk, el tudunk érni náluk, azt a kettőnk közötti kapcsolat miatt tudjuk megtenni, nem azért, mert az mondjuk vagy tapasztaljuk. A személyes kapcsolat megléte, varázsa, ereje vagy nem megléte mindenképpen hatást fog gyakorolni a tevékenységünk eredményességére.

4.1.4 Az iskolai Diákönkormányzat

Az iskolai diákönkormányzat az a színtér, ahol tulajdonképpen mindhárom előző kapcsolat meg tud jelenni. A gyerekeknek lehetősége van együtt dolgozni, beleszólni bizonyos mértékig az iskola életébe, gyakorolhatják jogukat a választott képviselőik által. Fontos szerepük van a döntések előkészítésében véleményezési joguk gyakorlása által, elősegítve a demokratikus működést. Színes programok szervezésével hozzájárulhatnak a közösségek építéséhez. Iskolánkban rendszeresen a diákönkormányzat szervezésében valósul meg a Mikulás-buli és a gyereknap, alkalmanként a papírgyűjtés is. Mindegyik elég jól bevált. A diákönkormányzat esetében azért egy ilyen kis nevelőtestület esetében elmondható, hogy plusz „terhet” jelen a

működtetése, így nem mindegy ki az intézményben a diákönkormányzat munkáját segítő tanár. Okosan kell választani.

4.2 A külső kapcsolatrendszer

4.2.1 Váci Tankerületi Központ

Az intézmény fenntartója, aki biztosítja a működéshez szükséges feltételeket szakmai, gazdasági és fizikai szinten is. A tankerület dolgozói közvetlenül is segítik mindennapi munkánkat, választ adnak kérdéseinkre. A tankerületi értekezletek alalmával lehetőséget teremt a többi tankerületi iskola vezetőivel való kapcsolati tőke kiépítésére.

4.2.2 Kosd Község Önkormányzata

A község helyi hivatalos szerve. A vele való együttműködés, jó kapcsolat minkét fél érdeke. Véleményem szerint, az iskolának részt kell vennie a község életében, ünnepélyeken, megemlékezéseken, rendezvényeken. Az intézményen kívüli munkatapasztalatok egyik legfontosabb, legtöbb munkával járó, de legkevésbé értékelt része a helyi, községi ünnepélyek, megemlékezések szervezése, lebonyolítása. Ezek rendjét az éves munkaterv tartalmazza. Mindez természetesen fordítva is igaz, az önkormányzatnak is be kell kapcsolódnia lehetőségeihez mérten az iskolai programokba, rendezvényekbe. A kapcsolatnak kölcsönösnek kell lennie, előre lefektetett keretek mentén.

4.2.3 Kosdi Csoda-Vár Óvoda

Az óvoda az iskola egyik legfontosabb partnere. Az iskola tanulói az óvodából lépnek tovább az iskolába. A két intézmény kölcsönösen egymásra van utalva, a jó partneri kapcsolat, működő viszony minkét intézmény érdeke. Az óvoda színtere a munkának, az ottani pedagógusokkal, vezetőkkel hatékony együttműködést kell kialakítani, az intézmény sikeressége érdekében.

Kölcsönösen ismerni kell egymás működését, programját. Egyrészt, hogy az óvoda tudja, hová mennek tovább a gyerekek, mire kell őket felkészíteni, valamint, hogy az óvodapedagógusok le tudják követni a gyerekek későbbi fejlődését. Másrészt az iskolának ismerni a gyerekek neveltségi, érettségi szintjét, az meglévő alapokat, értesülni az esetlegesen felmerülő problémákról, szakvéleményekről, vizsgálatokról, iskolakezdéshez fontos információkról, hogy a lehető leghatékonyabban kezdhessék meg velük a közös munkát, mind

oktatásmódszertan, mind közösségépítés terén. Mindez kölcsönös látogatások, szakmai megbeszélések, programok útján valósulhat meg.

Iskolánkban az óvoda-iskola átmenetet támogató programot működtetünk. Hatékonysága változó a befektetett munka mennyiségének és minőségének tükrében, erősen pedagógusfüggő. Feladat a program minél hatékonyabb, gördülékenyebb működtetése, koordinálása, szükség esetén a helyi szabályozókba való beiktatása.

4.2.4 Szülői Közösség (SZK)

A szülői közösség azon kívül, hogy véleményezési jogát gyakorolva erősíti az intézmény demokratikus jellegét, támogatásával, programok szervezésével, aktivitásával sokat hozzátehet egy iskola színvonalához. Intézményünkben a Szülői Közösséggel való kapcsolat rendszeres és gyümölcsöző. Rendszeresen rész vesznek, segítenek iskolai programok, versenyek lebonyolításában. Számíthatunk rájuk az iskola környezetének szépítésében is. Az elmúlt években, amikor csak tehették bekapcsolódtak az iskola életébe. Határozott célom a jó hangulatú, hatékony együttműködés megőrzése, lehetőség szerinti tovább színesítése.

4.2.5 A szülők közössége

A szülők esetében teljesen egyértelmű célok fogalmazhatóak meg a kapcsolatot illetően. Egy iskola működésében elengedhetetlen a gyerek-tanár-szülő háromszög működése, együttműködése. Ha ennek a háromszögnek valamelyik eleme nem működik, akkor az egész működésének hatékonysága sem tud megvalósulni. Az általam elképzelt iskolában az egyik legfontosabb kérdés a szülőkkel való együttműködés és kommunikáció. Azért ez a két téma, napjainkban elég sok problémának az eredője általános szinten is szerintem.

Kommunikációt tekintve a szülők megfelelő tájékoztatása elengedhetetlen, meg kell találni a hatékony kommunikációs csatornákat, szem előtt tartva, hogy ennek nem szabad nagyos sokfélének lennie, egységességre kell törekedni. A szülőknek le kell tudni követni gyermekük fejlődését, munkáját, az iskola programjait, eseményeit. A félinformációk, hamis információk, álhírek, pletykák terjedése, terjesztése a gyerekeknek a legrosszabb és nagyban megnehezítik a szülőkkel való közös munkát.

Jó működő, magas színvonalú oktató-nevelő munka szülők támogató, segítő attitűdjével nélkülözhetetlen.

4.2.6 Egyházak (katolikus, református, baptista Hit Gyülekezete)

Természetes, hogy a községben működő gyülekezetekkel ugyan úgy együttműködésre kell törekedni, mint az önkormányzattal. Az egyházak szerepe a hit- és erkölcsstan oktatás által még fontosabbá vált. A hitoktatókkal való kapcsolattartás, kapcsolatépítés további feladatokat és lehetőségeket rejt magában. A hitoktatás értékrendet közvetít, elősegíti a személyiségfejlődést, összetartó erőt jelent, közösségépítő szerepe van. A kölcsönös kapcsolat itt is nagyon fontos. Iskolánk rendszeresen törekszik a hitoktatók iskolai programokba való bevonására, tanulóink is rendszeresen részt vesznek a gyülekezetek programjain. A kapcsolat élő, működik, fejleszthető.

4.2.7 Iskolaorvos, fogorvos, védőnő

Leginkább a kötelező szűrővizsgálatok, oltások kapcsán kerülünk partneri viszonyba. Ezeknek a vizsgálatoknak, oltásoknak lebonyolítása, megszervezése már az iskolára hárul. Az időpontegyeztetés sokszor nem könnyű, a gyerekek kíséretének megszervezése, a holtidő kitöltése szintén nem az. Törekszünk rá, hogy ez az idő, ne a tanórák rovására történjen, lehetőség szerint minél kevesebb tanóra maradjon el. A jó viszony fenntartása ebben az esetben is elengedhetetlen.

4.2.8 Családsegítő Szolgálat

Olyan időket élünk, hogy ez az egyik legdinamikusabban fejlődő kapcsolatrendszerünk az elmúlt években. A jelentési kötelezettség szükségszerű szigorítása maga után vonja a közvetlen, gyakoribb kapcsolatot. Intézményünkben mindig különös figyelmet fordítottunk erre, korábban is élő és rendszeres volt a kapcsolattartás. A gyors fluktuáció a kapcsolattartó személyét illetően nem könnyíti meg a dolgunkat, annál inkább szükségszerű a fokozott odafigyelés. A jó kapcsolat a hatékony, segítő munka alapköve.

4.2.9 Kosdi Iskolás Gyermekekért Alapítvány

A községben működik az iskola gyermekeiért létrehozott alapítvány, ennek kuratóriumában pedagógus tag is tevékenykedik. Ez egyrészt kapocs a község és az intézmény között, másrészt nagyban segíti a gyerekek sikerélményhez juttatását, emelve az intézmény színvonalát. És nem utolsó sorban az intézményi marketingben is fontos szerepe lehet. Az utóbbi években az alapítvány és az intézmény kapcsolata gyümölcsöző.

Az iskolának minden tanévben biztos háttérrel nyújt az alapítvány. Anyagi támogatása elengedhetetlen az iskolai versenyek jutalmaihoz, jutalomkönyvek kiosztásához, de a szociálisan hátrányos helyzetű gyerekek iskolai programokon, kirándulásokon való részvételét is tudja támogatni. A kuratórium összetétele néhány éve megváltozott, azóta hatékony és gördülékeny az együttműködés az alapítvánnyal.

4.2.10 Apor Vilmos Katolikus Főiskola

A főiskolával is rendszeresnek mondható az intézmény kapcsolata. Jelenleg intézményünkben működik a főiskola Tündérkert Módszertani Műhelye, amely egyértelműen színesíti az intézmény módszertani kultúráját, az iskolai életet, példát mutat. Ezen kívül főiskolai hallgatók fogadására is rendszeresen van példa, tanítási gyakorlat, mentorálás tekintetében.

4.2.11 A tankerület iskolái, középiskolák

A tankerületi iskolákkal a jó kapcsolat egyrészt az egymás iskoláiban való versenyszervezés, programszervezés terén valósítható meg, másrészt a kölcsönös segítség, tapasztalatcsere, konzultáció terén. Az előbbi segíti a tehetséggondozást, színesíti az iskolai programokat, kapcsolatokat hoz létre, fejleszti a közösséget és kiváló lehetőség marketing szempontjából is. Utóbbi a mindennapi munkánk könnyítése, a felmerülő nehézségek, problémák gördülékenyebb megoldása miatt lehet hasznos. A belső kapcsolatrendszerrel már többször említett egymástól tanulás ezen a téren is megvalósítható, előre mutató lehet.

A középiskolák esetében egyértelműen a továbbtanulás szempontjából fontos a jó kapcsolat kiépítése. Saját diákjaink számára segítséget jelenthet a továbbtanulással kapcsolatos nem könnyű döntéseinek maghozatalában, ha bepillantást nyerhetnek a középiskolák működésébe, részt vehetnek középiskolák által, általános iskolásoknak szervezett versenyeken, testközelből beszélgethetnek tanárokkal, diákokkal. Intézményünk évek óta továbbtanulást segítő programot működtet. A tapasztalatok hasonlóak a korábban már említett óvoda-iskola átmenetet segítő program tapasztalataihoz.

4.2.12 Egyéb kapcsolatok

Az eddig felsoroltak mellett nem állandó, de rendszeres kapcsolatot működtet az iskola a rendőrséggel, sportegyesületekkel, helyi civil szervezetekkel is.

5 Vezetői program

5.1 Vezetői kompetenciák

5.1.1 Általános gondolatok

Napjainkban egy intézményvezetőnek a következő kompetenciákkal kell rendelkeznie:

- vezetői, irányítói készségek, képességek kialakítása, fejlesztése,
- kooperatív szervező készség,
- döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás,
- kapcsolatépítés, információ-gyűjtés,
- csapatépítés, koordináció,
- szervezeti kommunikációs rendszer kiépítése, működtetése,
- kommunikáció és tárgyalási képesség és készség,
- szakterületet érintő jogszabályok alkalmazása,
- képzések gazdasági tervezése szervezése,
- szervezeti egységek irányítása,
- mérések szervezése, lebonyolítása, elemzése,
- szakértési, szaktanácsadói tevékenység,
- minőségirányítás, minőségbiztosítási rendszer működtetése.

A vezetői kompetenciák közül az eddig munkám során megszerzett tapasztalatok alapján a kooperatív szervező készség, a döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás, a csapatépítés, koordináció a szervezeti egységek irányítása és a mérések szervezése, lebonyolítása, elemzése vezetői kompetenciák terén rendben vagyok. Ezek folyamatos fejlesztése, alakítása természetesen szükséges, de úgy gondolom, hogy ezek a kompetenciák jelenleg olyan szinten vannak, hogy segítségükkel már tudok hatékony munkát végezni. Ezen kompetenciák fejlődésében nagy szerepe volt az eddig elvégzett igazgatóhelyettesi, munkaközösség-vezetői, osztályfőnöki munkámnak, illetve a kompetencia mérésekben, digitális mérésekben, minőségbiztosítási feladatokban vállalt szerepemnek.

5.1.2 Rövidtávú célok

A vezetői kompetenciáim fejlesztése érdekében a rövidtávú célok közé sorolom a szervezeti kommunikációs rendszer kiépítése, működtetése, a kommunikáció és tárgyalási képesség és készség, a szakterületet érintő jogszabályok alkalmazása és a szakértési, szaktanácsadói tevékenység vezetői kompetenciák fejlesztését.

Intézményünkben a szervezeti kommunikációs rendszer nem működik túl hatékonyan. Mindennapi munkám során látom ennek okait, nehézségeit. Az intézmény működésének hatékonyabbá tétele szempontjából viszont elengedhetetlen egy jól működő, eredményes kommunikációs rendszer kiépítése. Ebben a vezetőnek kulcsszerepe van.

A kommunikáció és tárgyalási képesség, készség tekintetében leginkább a kommunikációs stílus csiszolására van szükség, sok esetben a tárgyilagosság még nehezen megy, érzelmek, indulatok vegyülnek bele. Igaz, az elmúlt év igazgatóhelyettesi tapasztalatainak köszönhetően sokat tudtam fejlődni ebben a kompetenciában.

Egy vezetőnek elengedhetetlen a jogszabályok bizonyos szintű ismerete és megfelelő szintű működtetése. Ennek a vezetői kompetenciának a folyamatos fejlesztése megkerülhetetlen, az ismeretek szélesítése és a változások lekövetése indokoltá teszi ezt.

A szakértési, szaktanácsadói tevékenység kompetenciájának fejlesztése a mesterpedagógusi minősítés megszerzésének alapvető feltétele. Egy intézményvezetőnek készen kell állnia erre.

Ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztése véleményem szerint megoldható saját erőből, tapasztalatszerzéssel, önképzéssel, a mindennapi munka során való tanulással, tapasztalatcserével.

5.1.3 Hosszútávú célok

A hosszútávú célok közé azokat a vezetői kompetenciákat sorolom, amiknek a fejlesztéséhez nagyobb lélegzetvételű tanulási, tapasztalási folyamat szükséges, esetlegesen intézményen kívüli, külső forrás, segítség felhasználásával. Ez lehet, tanfolyam, továbbképzés, kapcsolati tőke, tapasztalatcsere, egymástól való tanulás, személyes beszélgetés.

A hosszútávú célok közül kiemelt fontosságú a kapcsolatépítés, információ-gyűjtés kompetenciájának fejlesztése. A kapcsolatépítés lehetőséget ad a folyamatos tapasztalatcserére, szakmai szervezetekben való részvételre. Véleményem szerint az egy térségben dolgozó intézményvezetők összefogása, esetleges szervezetbe tömörülése fontos lenne, hatékony információáramlást, problémamegoldást, egyeztetést tenne lehetővé.

Saját kompetenciáimat figyelembe véve a két legfontosabb és leginkább fejlesztendő terület a marketing és a pályázatokkal kapcsolatos feladatok. Ezeket mindenképpen komolyabb tanulás, képzések útján tudom csak fejleszteni. Egyrészt, mert ezek állnak a személyiségtől legtávolabb, másrészt az eddigi tapasztalataim ezeken a területeken csekélyebbek.

5.2 Intézményvezetői alapelvek

5.2.1 Az intézménnyel kapcsolatos alapelvek

Az általam elképzelt, vezetett iskola legalapvetőbb jellemzőit szedtem csokorba a következő felsorolásban.

1. Egy általános iskola működését tekintve nem is lehet csakis **gyerekközpontú**. Ez az intézmény értük van, az ő fejlődésük, előre haladásuk, sikerélményhez juttatásuk a mindennapi munkánk legalapvetőbb célja kell legyen.
2. Egy szakmailag magas színvonalú iskolában egyfolytában törekedni kell a fejlődésre, előre haladásra. **Nincs olyan, hogy kész iskola**. Mindig van továbblépési, fejlődési lehetőség.
3. Egy modern, a kor követelményeinek megfelelő iskolát a **módszertani sokszínűség** jellemez. Nincs egy bevált recept. Minden gyerek, minden háttér, minden attitűd más. Nekünk mindegyikhez el kell tudni jutnunk.
4. Egy jól működő intézményben nagyon fontosak a **kapcsolatok, kapcsolódások**. A közvetlen élő kapcsolatok mozgatják a fejlődést. Kapcsolat van a gyerekek, a szülők, a nevelőtestület tagjai, az iskola dolgozói, az intézmény partnerei között.
5. A hatékony, jó hangulatú munkához elengedhetetlen a **közösségépítés, személyiségfejlődés**. Nemcsak a gyerekek között, hanem a nevelőtestület tagjai között is.
6. Egy hatékony oktatási intézményben a **gyerek-tanár-szülő háromszög jól működik**. Annak minden eleme tisztában van a jogain túl a kötelességeivel és az intézményre gyakorolt hatásával.
7. A mai világban mindenhol fontos szerepe van a **egyértelmű, hatékony kommunikációnak**. Ez különösen fontos egy olyan intézményben, ahol rengeteg elcsúszási lehetőséget, kikaput kell kiküszöbölni, bezárni. Egy iskolában a sok szerep, sok szereplő miatt kulcskérdés ennek megvalósítása.

8. A fejlődés, innováció megvalósíthatatlan **eredményes konfliktuskezelés** nélkül. Határozott célom, hogy a konfliktusokkal való találkozás, a konfliktusok felvállalása ne egy rettegett rém legyen, hanem lehetőség a továbblépésre, fejlődésre.
9. Egy határozott elvek alapján, tudatosan működő iskola **egyéni arculattal** rendelkezik. Ennek kialakítása nem könnyű, magas színvonalú szakmai munka és tudatos, tervezett marketing tevékenység együttes eredményeként jöhet létre.

5.2.2 A vezetéssel, vezetővel kapcsolatos alapelvek

Ebben a részben azt gyűjtöttem össze, hogy szerintem milyen paraméterek mentén lehet jól vezetni egy iskolát.

1. Első helyre kell tennem, mert ez alapvető feladata egy vezetőnek, hogy meg tudjon felelni a **fenntartói elvárásoknak**.
2. Vezetői stílust tekintve véleményem szerint a **kevert vezetési stílus** a leghatékonyabb. Ahol egyszerre van jelen a Lewin-féle demokratikus és a laissez faire vezetés, valamint a Likert-féle jóakarató parancsoló és konzultatív stílus és a Tannenbaum-Schmidt modell legtöbb eleme megjelenik.
3. Egy jó vezetőt mindenképpen jellemez a hatékony, határozott, de körültekintő **problémamegoldás**, probléma megoldó képesség.
4. Egy vezető jó, ha felismeri, hogy kit mikor és hogyan kell motiválni a legeredményesebb működés érdekében. Megfelelően tudja alkalmazni a **motiváció** eszközét.
5. Egy vezető véleményem szerint akkor lesz sikeres, ha **hiteles tud maradni**. Ehhez elengedhetetlen az őszinteség, a határozott értékrend szerinti cselekvés.
6. A szakmai sikereket a vezető és a nevelőtestület együtt érik el, az iskola jó működéséhez mindenki munkájára szükség van. Ezért a **csapatban gondolkodás** megkérdőjelezhetetlen.
7. Csak ott lehet fejlődést, magas minőségű munkát elvárni, ahol megteremtjük az ehhez szükséges **pozitív légkört, attitűdöt**. Pozitív szemlélet, dicséret, megerősítés, humor jellemezze a mindennapokat.
8. Határozott, mindenki számára **egyértelmű, világos keretek** alkalmazása és betartása, betartatása a mindennapi munka során, növelve ezáltal a biztonságot, biztonságérzetet.
9. Sokat segíthet a pozitív, biztonságos légkör kialakításában, a motiváció megtalálásában az **egyéni odafigyelés** a nevelőtestület tagjait, intézmény dolgozóit illetően.

5.3 Célok

Pályázatom ezen részében felvázolom a pályázat későbbi részében kifejtendő célokat rendszerezve, csoportosítva, strukturálva.

5.3.1 Rövidtávú célok

- a) A rövidtávú célokon belül először a **pedagógusokat érintő célokról** írok.
 - Ide tartoznak a nevelőtestület összetételével, az emberi erőforrásokkal való gazdálkodással összefüggő kérdések.
 - Szintén ide sorolom a szervezeti felépítéssel, intézményi struktúrával, közösségfejlesztéssel kapcsolatos témákat.
 - Végül a szakmai munka ellenőrzésének kérdésköre következik, beleértve a TÉR és a PPTR feladatait, működését.
- b) A rövidtávú célok második csoportját a **tanulókat érintő célok** alkotják. Ezen belüli területek:
 - az átmenetek,
 - a kompetenciamérés,
 - a továbbtanulás és
 - a tanulói közösségek
- c) Végül az **egyéb célok** következnek. Ide kettő elérendő célt tűztem ki.
 - október 6-ai megemlékezés felpezsdítése
 - névadó őszi témanap bevezetése, elfogadása

5.3.2 Hosszútávú célok

- a) A hosszútávú célok első csoportját a **nevelési célok** alkotják. Ebben a részben
 - az osztályfőnöki munkával,
 - a hagyományőrzéssel és a
 - közösségépítéssel foglalkozom.
- b) A következő egység a **szociális célok** számba vétele.
 - Itt mindenképpen szót kell ejteni a szociális hátrányok kezeléséről.
 - A helyzetelemzés során már érintett sajátos nevelési igénnyel és beilleszkedési-, tanulási, magatartási nehézséggel nemcsak a statisztikai adatok, hanem a mindennapi oktató-nevelő munka szempontjából is foglalkozni szükséges.

- Hasonlóan megkerülhetetlen téma a lemorzsolódás kérdése. Erről a témáról a helyzetelemzésben nem volt szó. Mivel ez az intézményt évek óta érintő megoldandó feladat, mindenképpen külön kategóriába helyezném.
 - Végül a napjainkban egyre erőteljesebben jelentkező gyerekvédelem témája zárja ezt a részt.
- c) A hosszútávú célok harmadik nagy egysége a **tárgyi feltételekkel** kapcsolatos céljaim. Négy célt soroltam ide.
- terembővítés, belső átalakítás szükségessége,
 - külső sportpálya állapotának javítása,
 - okostáblák használatának elősegítése,
 - pályázati lehetőségek.
- d) A negyedik egység a hosszútávú célok tekintetében, szintén egy napjainkban meghatározó kérdéskör, a **kommunikációs kultúra**.
- Ezen belül az intézmény hatékony működéséhez nélkülözhetetlen belső kommunikációt érinteném.
 - Még ennél is fontosabbnak gondolom a szülőkkel való kommunikációt, ami egyre inkább meghatározza egy iskola működését, sikerességét.
- e) Az utolsó csoport a **testi-lelki nevelés** céljai.
- Itt az egyik legújabb módszertani lehetőséggel a külső tantermek létesítésével, működtetésével kapcsolatos gondolataimat, céljaimat jelenítem meg.
 - A másik téma szintén közel áll hozzám, ez a sport és annak szerepe az oktatásban.

5.4 Rövidtávú célok

5.4.1 A pedagógusokat érintő célok

1. **Céлом a nevelőtestület egyensúlyának fenntartása, elősegítése** mind szakmai, mind életkori-összetételi, mind közösségi értelemben.

Szakmai értelemben a szakos ellátottság jelenlegi szintjének fenntartása, a kollégák tanulmányinak segítése, támogatása a szakos ellátottság növelése érdekében.

Az életkori-összetételi értelemben a legalább elfogadható életkori arány fenntartása, kialakítása. Jelenleg még elfogadható szinten van a tantestületen belüli életkori arány, de 2-3 év múlva nem ez lesz a helyzet. Ezért kell tudatosan odafigyelni a helyes vagy legalább elfogadható arány kialakítására.

Közösségi értelemben, egy egységes, egymásért is dolgozni akaró, nem agyonterhelt, kiegészítő jeleket mutató nevelőtestület kialakítása. Ehhez mindenképpen szükséges a nevelőtestület számára is a közösségépítés, közösségfejlesztés.

2. Célom az intézmény struktúrájának, szervezeti felépítésének minél hatékonyabb kialakítása, átalakítása, működtetése.

Az intézmény struktúráját, szervezeti felépítését tekintve, jelenleg egy igazgatóval egy igazgatóhelyetttel, 18 fős nevelőtestület mellett három külsős alkalmazottal, kettő pedagógiai asszisztenssel, egy iskolatitkárral, kettő takarítónővel és egy karbantartóval dolgozik. A nevelőtestület tagjai három munkaközösségben tevékenykednek. Egy alsós, egy felsős és egy napközis munkaközösségben. Az intézményben Diákönkormányzat működik.

A létszámot és alapvetően a struktúrát illetően is rendben vagyunk. Ennyi alkalmazott, ebben a struktúrában szükséges és elégséges a feladatok hatékony ellátásához. Kérdésként a *napközis munkaközösség működésének hatékonysága* merül fel, mennyire szükséges egy külön munkaközösség erre a célra, nem célszerűbb-e inkább egy más, az intézmény működésének szempontjából „hasznosabb” munkaközösség működtetése? Van-e ilyen? A napközisek szoros szakmai kapcsolatot tartanak fenn az osztálytanítókkal, szaktanárokkal. Kevés olyan kérdés van, de van, ami csak az ő munkaközösségük hatásköre. Ráadásul egy kis létszámú tantestület tagjai közül sokan nem is csak egy munkaközösségbe sorolhatók, van olyan kolléga, aki mindháromba beletartozik. Korábbi években voltak ilyen irányú elmozdulások. A napközis munkaközösség helyett, mellett működött adaptációs, átmeneteket segítő munkaközösség is, de ezek is elhaltak. A kérdésre a választ csak a nevelőtestület tagjaival együtt tudjuk megtalálni. Mindenképpen foglalkozni kell vele.

A másik célom a *munkacsoportokban* történő munka meghonosítása, bevezetése. Egy kis létszámú tantestület esetében talán átláthatóbb, hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé. Ennek a munkamódszernek azonban még nincsenek hagyományai, előzményei az intézményben.

3. Célom a szakmai ellenőrzési rendszer hatékony működtetése a TÉR és PTTR⁹ rendszerek beépítésével, jól működő és mindenekelőtt hasznos alkalmazásával.

Eddig a szakmai munka ellenőrzése leginkább az igazgató, az igazgatóhelyettes és a munkaközösség-vezetők általi óralátogatások, nevelési, nevelőtestületi értekezletek keretében

⁹ TÉR = Teljesítményértékelési rendszer, PTTR = Pedagógus-továbbképzést Támogató Rendszer

történt. Ezeket az ellenőrzési formákat sem szeretném elhagyni, elhanyagolni, de úgy gondolom, hogy ezekkel a módszerrel már nem lehet kellő hatékonysággal elvégezni a szakmai ellenőrzést, ráadásul időigényes is. Optimalizálni, célirányosítani szeretném az óralátogatások számát. Ott és annyiszor elvégezni, ahol arra szükség van. Ahol ezzel szakmai fejlődést, ösztönzést lehet vagy kell elérni. A TÉR és a PTTR rendszerre, mint lehetőségekre tekintek, amivel „finomhangolni” lehet a nevelőtestület munkáját, motivációját, irányultságát. Véleményem szerint így válik elfogadhatóvá, hasznossá és fejtheti ki pozitív hatását a mindennapi munkára.

5.4.2 A tanulókat érintő célok

1. Célom az átmeneteket segítő programok hosszútávú, hatékony működtetése, szükség esetén a helyi szabályozókba való beépítése.

Az intézményben három átmenetet segítő program működik. A leendő első osztályosok iskolába lépését előkészítő óvoda-iskola átmenet, az alsó tagozatos gyerekek felső tagozatba lépésére felkészítő alsó-felső átmenet és a végzős nyolcadikosok továbbtanulását segítő általános-középiskola átmenet.

Mindhárom átmenetet segítő program működik már évek óta az intézményben, de nem egyforma hatékonysággal, aktivitással. Az elmúlt években volt olyan kolléga, aki maga szeretne volna eldönteni, hogy ezt csinálja vagy sem. Volt olyan is, aki a plusz teher, megnövekedett terhelés miatt szívesen eltekintett volna tőle. Az elmúlt évek azt is bebizonyították, hogy mindhárom átmenet nagyon fontos a gyerekek szempontjából, ráadásul hatékony is, nagy segítséget jelent szülőknek, gyerekek egyaránt. Véleményem szerint ezeket a programokat mindenképpen működtetni kell az intézményben. A mikéntjét minden pedagógus a saját képére formálhatja, de az nem lehet kérdés, hogy kell-e csinálni vagy sem.

2. Célom a kompetencia mérés eredményeinek megtartása, lehetőség szerinti emelése.

Az intézménnyel kapcsolatban az ötéves eredmények alapján a következő állapítható meg. A hozzánk hasonló iskolákkal összevetve intézményünk kimondottan jó, magas színvonalon teljesít és országos átlagban is megállja a helyét. Az oktatás színvonala megfelelő, esetenként kiemelkedő. Ez összhangban van a kitűzött célokkal, miszerint egy ilyen kis intézmény csakis az oktatási színvonal magas szinten tartásával tud versenyképes maradni. Az erre való törekvés az eredményekben is visszatükröződik.

Ugyanakkor nehéz nem észrevenni, hogy matematikából azért küzdünk, hogy az országos átlagot hozzuk, több esetben is szorultunk jelentősen az alá, de a hozzánk hasonló intézmények átlagát mindig elértük. Jelentős pozitív különbség csak ritkán fordul elő. Szövegértés területén az országos átlag mindig teljesül, még egyszer sem fordult elő, hogy ne hoztuk volna. Ugyanakkor a hozzánk hasonló intézményekhez képest többször, rendszeresen teljesítünk szignifikánsan jobban. Véleményem szerint intézményünkben a matematika oktatás minősége megfelelő. Úgy gondolom, hogy a két mérési terület eredményei közötti különbségnek több oka van. Az előrelépés egyik lehetséges módja az oktatási technikák, módszerek színesítésének lehetősége, de az évek tapasztalatai alapján két aggály, észrevétel is megfogalmazódott bennem:

1. A tanulók motiválásának kérdése. Nagyon nehéz az évnek ebben a szakaszában a tanulókat olyan teljesítményre, akarásra sarkallni, ami a reális tudásukat tükrözi. Többször tapasztaltam, hogy a gyerekek nem veszik kellően komolyan a mérésekben való részvételt, nem törődnek ennek felelősségével, összeecsapják, passzolják.

2. A másik a mérések reális eredményének kérdése. Az intézmények egymáshoz viszonyított eredményeinek képét nem tartom reálisnak. Viszont kiváló az intézmény saját fejlődésének mérésére.

Végül a mérések kapcsán külön figyelmet kell fordítani a már jó ideje bevezetett angol nyelvi mérésre és az elmúlt években bevezetésre került történelem, digitális kultúra és természettudományos mérések eredményeire. Ezzel kapcsolatos feladat lesz, hogy az évek múlásával lehetővé válik ezeken a területeken is, az intézmény saját eredményeinek összevetése.

3. Célom a továbbtanulási eredmények, mutatók színvonalának megtartása mellett, azok átértelmezése.

Az eddigi eredmények mérése esetében azt mutattuk ki, hogy az aktuális nyolcadik osztályból, mennyi tanuló jutott be gimnáziumba, technikumba vagy szakképzőbe. Az iskolatípusok elnevezése az évek folyamán változott, de a z alapvető kategóriák nem. Ebben az összevetésben intézményünk jól teljesít, ezt szeretném megőrizni.

Ugyanakkor a szakképzés fontossága egyre inkább előtérbe kerül. Ma már gyakran előfordul, hogy egy technikumi osztályba gyengébb tanulmányi eredmény is elég, mint egy 3 éves szakképző osztályba. Már nem feltétlenül igaz, hogy a jobb tanulmányi eredményt elérő gyerekek tanulnak tovább gimnáziumba és technikumba, a gyengébb eredményt elérők pedig a

szakképző iskolába. Így az eddigi kategóriák értékei, mutatói változnak, kevésbé tudják tükrözni az intézményben folyó szakmai munka valódi színvonalát.

Ezért én inkább másra helyezem a hangsúlyt. Véleményem szerint akkor tekinthetünk eredményesnek egy továbbtanulást, továbbtanulásra való felkészítést, ha a végzős nyolcadikosok mindegyike bekerül az általa megjelölt iskolák/szakok közül a sorrendjében első három helyen megjelöltek valamelyikébe. Ezzel bizonyossá válik, hogy a tudásszintje is megfelelő volt és a sorrend felállítása is reális, jól végeztük a továbbtanulási felkészítő folyamatot. A szülővel is hatékonyan tudtunk kommunikálni. Egyszóval mindenki számára megfelelő eredménnyel végeztük el a munkánkat.

4. Célom a tanulói közösségek hatékonyabb működtetése.

Iskolánkban minden tanévben működik Diákönkormányzat választott diákönkormányzati-tagok által, egy diákönkormányzatot segítő pedagógus vezetésével. A Diákönkormányzat a véleményezési jogát gyakorolja, a tanév bizonyos programjairól dönt, bizonyos programokat lebonyolít megszervez. Ezt a rendszert szeretném megtartani.

Hatékonyság tekintetében van fejlődési lehetőség, mégpedig a segítő pedagógus személyének tudatos kiválasztásával. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján egyrészt a segítő pedagógus személye tanévenként változott, így nem lehetett egy hosszútávú tervezésre alapozni a működést. Szeretnék, az elkövetkezendő időszakban egy állandó pedagógus segítőt alkalmazni a Diákönkormányzat mellé. Másrészt, egy kis tantestületben a sok feladat és elfoglaltság mellett a Diákönkormányzat segítése eddig sokadrangú feladatként tudott csak működni. Így az egyébként jónak induló kezdeményezések, ötletek megvalósítására csak kevés aktivitás, lendület, kreativitás jutott. Szeretném úgy megválasztani a segítő pedagógust, ha van rá lehetőség, hogy maradjon elég ideje és energiája ennek a feladatnak a kiaknázására, betöltésére, az egyéb feladatai mellett is.

5.4.3 Egyéb célok

1. Célom az október 6-ai megemlékezés színvonalának emelése

Intézményünkben a megemlékezés sokáig intézményi szinten történt, majd osztályfőnöki hatáskörbe került át. Minden évben valamilyen ehhez az alkalomhoz illő nyitókép fogadja a diákokat az iskolába belépve a pedagógiai asszisztensünk jóvoltából, de igazi hely, tér a megemlékezés megtartására nincs kialakítva, minden az osztálytanítók, szaktanárok kreativitására van bízva.

Szeretnék egy méltó kopjafás emlékhelyet kialakítani az iskola területén, szabadtéren a vértanúk tiszteletére, ahol akár intézményi, akár osztálykeretben van lehetőség gyertyagyújtásra, koszorúzásra megemlékezésre, tiszteletadásra olyan módon, hogy az érzékelhető legyen a legkisebbeknek is és valamilyen benyomást, érzést, hangulatot, élményt tudjanak magukkal vinni a megemlékezésről.

2. Célom egy őszi témanap elindítása nemrégiben elhunyt pedagógustársunk tiszteletére.

Kolléganőnk nálunk töltött hosszú pályafutása során rendszeresen ősszel szervezett és bonyolított le programot az iskola diákjainak és szüleinek az őszi, a tökfurugás témakörében. Ezt a hagyományt tovább folytatva, témanappá bővítve, a napot róla elnevezve állíthatnánk neki emléket, tovább erősítve és példaként állítva mindazokat a pedagógiai és erkölcsi értékeket, amiket mindig is képviselt munkája során.

Természetesen mindez csakis a család és a nevelőtestület jóváhagyásával, támogatásával és hozzájárulásával valósítható meg.

5.5 Hosszútávú célok

5.5.1 Nevelési célok

1. Célom az osztályfőnöki tevékenység során a személyiségfejlődés és közösségépítés minél magasabb szintjének elérésére irányuló munka elősegítése, támogatása.

Az intézményben folyó osztályfőnöki munka minősége megítélésem szerint igen magas fokot mutat. Az intézmény egyik jellemzője az osztályfőnöki munka sokrétűsége, összetettsége, rugalmassága. Bizton állíthatom, hogy intézményünkben ez a munkakör, feladatkör sokkal több mindent takar, mint általában egy általános iskolában. Ezt a folyamatot, jellemzőt szeretném fenntartani, megerősíteni. Nagyban segítené ennek megvalósulását, ha minimálisra csökkenne a fluktuáció az osztályfőnöki tevékenységet folytatók körében, de annyi lehetőség, mozgástér azért lenne, hogy mindenki pihenni is tudjon egy-egy tanévet.

Megítélésem szerint az osztályfőnöki tevékenység nyújtja a legtöbb lehetőséget a gyerekek személyiségének fejlesztésére, illetve a közösségépítésre. Mindkettőt nagyon fontosnak tartom egy hatékonyan működő, gyerekközpontú intézményben. Ennek elősegítését, támogatását egyértelmű feladatommak tekintem.

2. Célom az intézmény valamennyi közösségében, az egymás elfogadásán alapuló, egymást segítő szemlélet kialakulásának segítése, előmozdítása.

A fent leírt cél nagyon jól hangzik és egyértelműen előremutató. Megvalósítása az osztályfőnökök munkája, a pedagógusok ilyen szemlélete, attitűdje nélkül elképzelhetetlen. Véleményem szerint az én feladatom az, hogy ennek a szemléletnek, attitűdnek a kialakulását előmozdítsam, az erre törekvő osztályfőnöki és pedagógiai munkát segítsem.

3. Célom, az intézményben évek alatt kialakult hagyományok erősítése, színesítése, a gyerekek helyes értékrendjének kialakulása érdekében.

Megítélésem szerint az iskola jelenleg is rendelkezik olyan hagyományokkal, amelyek alkalmasak értékrend közvetítésére, példaként, mintaként szolgálhatnak a gyerekek és szülők számára egyaránt. A mai értékrendi válság jeleit mutató világban ezek megtartása, közvetítése sem kis feladat.

Ezzel kapcsolatos gondolatom, hogy a gyorsan változó világban, a hagyományos értékek közvetítésének módja, le kell, hogy kövesse a világ, a gyerekek változását. Hiába helyes az érték, cél az értékközvetítés, ha a módszer, ahogy át akarjuk adni, hatástalan. Fontos erősíteni a helyes értékeket, értékrendet. Azok átadási módját, módszerét, színesíteni, működővé tenni pedig szükséges.

5.5.2 Szociális célok

1. Célom az egyre növekvő létszámban megjelenő részképességgel küzdő tanulók megfelelő színvonalú ellátása, az ezzel kapcsolatos módszertani kultúra kialakítására, elsajátítására a nevelőtestület tagjai esetében

A helyzetelemzés nevelőtestületi profiljában már tettem említés a nevelőtestület egy részének gazdag módszertani képzettségéről. Az általuk, nálunk alkalmazott módszertani kultúránknak köszönhetően intézményünket a „hagyományos iskola” és az „alternatív iskola” (pl.: Montessori, Waldorf) között félúton helyezném el. Ez lehetőséget teremt számunkra, hogy az SNI-s BTMN-es és egyéb szakvéleménnyel rendelkező gyerekeket is hatékonyabban tudjuk oktatni-nevelni. Bár nem vagyunk speciális intézmény és nem kimondottan magas a szakvéleménnyel rendelkező gyerekek aránya, úgy gondolom ez mégis az intézmény profiljának része lehet. Nálunk elfogadott elv a gyerekek saját fejlődéséhez mérten történő értékelés, a differenciálás, a kooperativitás, a csoportmunka, a projektekben való gondolkodás. Az alkalmazott oktatásszervezési módszertől függően előfordulhat, hogy órákon nem a csend

jelenti a fegyelmet, hanem a fegyelmezett munka a szükséges munkazajjal. A gyerekek bizonyos órákon nem padosorokban, hanem csoportokban ülnek és dolgoznak. A nevelőtestület egy része szívesen próbál ki, tanul új módszereket, nyitott szinte mindenre. Ezzel kapcsolatos feladat, hogy a nevelőtestület összetételében bekövetkező változások, fluktuáció, generációváltás ne megakassza az elindult folyamatot, hanem vigye tovább, fejlessze azt.

Mindenképpen említést kell tenni egy új, de egyre erősödő jelenségről, az ADHD-s gyerekek egyre nagyobb számban való megjelenéséről. Korábban ezt a fejlődési zavart nem is diagnosztizálták. Most már egyre több szakvéleményben jelenik meg az ADHD, mind kezelendő fejlődési zavar. A másik figyelemre méltó tendencia, hogy egyre több az atipikus fejlődési mutatóval rendelkező tanuló. Esetükben nem lehet egyértelműen kiszűrni melyik fejlődési zavar a legjellemzőbb náluk, ezek keverten jelennek meg. A legújabb pedig az autisztikus tüneteket mutató gyerekek integrálása, ami nemcsak konkrétan az autizmust jelenti, hanem az autizmus valamilyen spektrumzavarát is (pl.: Asperger-szindróma). Valamint néhány éve megjelent intézményünkben a tikk zavar speciális formája a Tourette-szindróma.

Minden részképesség- és fejlődési zavarral küzdő tanulót integrálni, fejleszteni szükséges. Kell, hogy legyen eszközünk, alkalmazható módszerünk, felkészültségünk a velük való hétköznapi munkához, együttműködéshez. Kell, hogy legyen valami a tarsolyunkban, ami működik, ami hatásos. Csodát tenni szerintem egy általános iskola nem tud. Nem lesz kevesebb és könnyebb az ilyen szakvéleménnyel rendelkező gyerekekkel száma és a velük való mindennapok. Csak azt tehetjük, hogy törekszünk a lehető legfelkészültebben várni őket.

2. Célom a szociális hátrányok minél hatékonyabb kezelése, csökkentése

A fejlődési nehézségek, zavarok következtében fellépő szociális hátrányok feltérképezése a DIFER mérés alkalmazásával történik. Ezt kellene kiegészítenie a óvodák esetleges jelzéseinek, hogy az osztálytanítók a legelső naptól tudják, milyen összetételű közösséggel dolgoznak majd, hol van szükség a hiányosságok megszüntetésére, fejlesztésre, a hátrányok csökkentésére irányuló tevékenység megkezdésére, módszer kiválasztására, esetleg más szakember bevonására. A leghatékonyabb természetesen az, ha ezek a nehézségek, hátrányok már az első tanévben felszínre kerülnek.

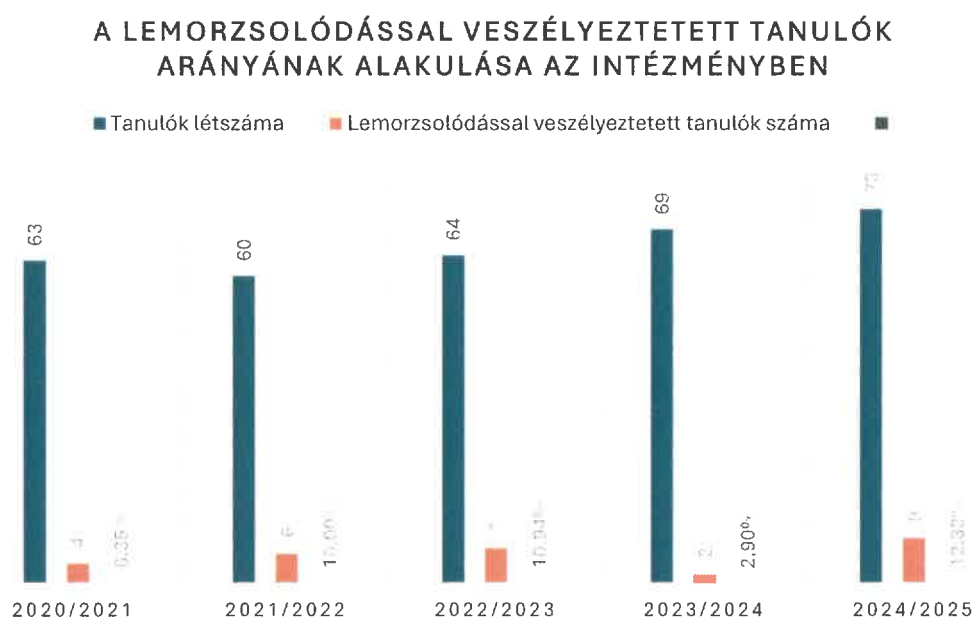
A szakvéleménnyel rendelkező tanulók esetében az SNI-s gyerekekkel gyógypedagógus, a BTMN-s gyerekekkel fejlesztőpedagógus foglalkozik, tanórán kívül. Az ADHD-s gyerekekkel az osztálytanítók, osztályfőnökök, szaktanárok órakeretben végzik a munkát. Ezért is nagyon fontos a minél szélesebb körű módszertani ismeret, felkészültség. A tanulási nehézséggel diagnosztizált gyerekeknek megfelelő oktatási módszer alkalmazásával

órakeretben, korrepetálás, fejlesztő foglalkozás szervezésével órakereten kívül próbálunk segíteni. Itt mindenképpen feladat az tanórán kívüli foglalkozások lehetőségének megteremtése úgy, hogy az beleférjen az óraszámokba.

Véleményem szerint az egyik legfontosabb eleme a sikeres munkának a szülők folyamatos tájékoztatása, a szülőkkel való szoros együttműködésre való törekvés.

3. Célom a lemorzsolódás intézményi szintű csökkentése, országos átlag alatti értékre mérséklése

Intézményünknek évek óta problémája a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók számának magas aránya. Ezt az elmúlt öt tanév statisztikai adatai is alátámasztják.



10. ábra - A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók arányának alakulása az elmúlt öt évben

forrás: Az adott tanév év végi beszámoló

Minden tanévben ugyan arra az okra vezethető vissza a magas arány. Szinte kivétel nélkül minden érintett tanuló a 3,00 alatti tanulmányi átlag miatt kerül bele a veszélyeztetett kategóriába. Véleményem szerint erre azért megoldást lehet találni. Az osztályozó értekezletek közeledtével vagy akár havi szinten rá lehet nézni a KRÉTA felületén a jegyek alakulására. Ha fennáll ennek veszélye további javítási lehetőségek adásával, korrepetálással, otthoni munka elvégzésével, különböző motivációs technikák alkalmazásával időben kezelni lehet a jelenséget, mint ahogy azt a 2023/2024-es tanév statisztikája is mutatja.

4. Célom az alapvető gyermeki jogok érvényesítése, hatékony gyermek- és ifjúságvédelem

Itt egyrészt a gyerekek családi háttéréből következő nehézségek (anyagi helyzet, környezet, neveltségi szint) kezelése, az ebből származó hátrány csökkentése a feladat. Mivel az intézményben nincs lehetőség kimondottan gyerekvédelemmel foglalkozó szociálpedagógus státusz létesítésére, így marad a pedagógus felkészültsége és a külső szakember bevonásának lehetősége. Véleményem szerint egy általános iskola saját kompetenciáit figyelembe véve ezen a téren csak akkor tud bármiféle eredményt elérni, ha szülők segítségének oldaláról közelít a kérdéshez. Ha sikerül elérni, hogy a szülő segítő partnernek fogadja el a pedagógust, az intézményt, elhiszi, hogy a gyerekéért teszünk mindent, akkor van esély.

Másrészt a napjainkban egyre gyakrabban megjelenő bántalmazás, bullying lehetőség szerinti megelőzése, kezelése a legégetőbb feladat, mind gyerek-gyerek, mind felnőtt-gyerek viszonylatban. Vissza kell térjek a közösségépítés fontosságához, ami segíthet a bullying kialakulásának megelőzésében. A szoros, jól működő tanár-diák-szülő háromszög kapcsolatot, ami elősegíti a kellő bizalom kialakulását, csökkenti a bántalmazás kialakulásának kockázatát.

Bármilyen gyerekvédelmi kérdésben nagyon fontos a szakemberekkel való együttműködés, hiszen az iskola kompetenciája messze nem fedi le a teljes problémakört. Elsősorban a Családsegítő Szolgálattal, iskolapszichológussal, gyógypedagógussal, szükség esetén más külső szakemberrel.

5.5.3 Tárgyi feltételek

Ezt a kérdéskört azzal kell kezdem, hogy az iskola tárgyi feltételei alapvetően adottak, megfelelőek a magas színvonalú szakmai munka megvalósításához. Ahhoz, hogy ez így is maradjon, folyamatos fejlesztésre, fejlődésre van szükség.

1. Célom az intézmény tantermeinek, helyiségeinek lehetőség szerinti bővítése.

Az évek óta tapasztalható tanulói létszámemelkedés örömteli, ugyanakkor több kérdést és feladatot is fölvet. Az osztálylétszámok alsó tagozatban már maximumon működnek 26-27 tanulóval. A megemelkedett létszámú osztályok elérték a felső tagozatot. Jelenlegi termeink fizikai adottságai ekkora osztálylétszámra nem ideálisak, a termek zsúfoltak. Az intézmény egyébként is helyhiánnyal, helyiségdeficittel küzd. Ráadásul a községben hatvan feletti lakással lakóövezet épül, ami a gyereklétszám további növekedését vetíti előre. Félő, hogy az intézmény előbb vagy utóbb kicsinek bizonyul.

2. Célom az oktatásban alkalmazható digitális eszközök korszerűsítése, bővítése, okostáblák használatának bevezetésével.

Erre irányuló törekvés már volt az intézményben. Jelenleg minden tanteremben van projektor általi kivetítési lehetőség. A tantermi táblák azonban még hagyományosak, általában krétával használatosak, kevés a táblafilescs tábla. Az egyre digitalizálódó világunkban előremutató és hatékony megoldást jelenthetne az okostáblák beszerzése a tantermekbe, a hagyományos táblák helyett. Ezzel a krétaort számúzhethénk a tantermekből és modernebbé, hatékonyabbá tehetnénk a mindennapi munkát.

3. Célom az udvari sportpálya felületének megújítása.

Az udvari „salakos” pálya borítása már évtizedek óta problémát jelen az iskolában. Az eredetileg betonos, aszfaltos pálya borítása kikövesedett, fellazult, csúszóssá vált. Többször felmerült már aszfaltozásának szükségessége, de eddig sosem volt rá anyagi forrás. A probléma napjainkra égetővé vált. A pálya balesetveszélyes, az intézményben itt történik a legtöbb sérülés. Mindenképpen szükséges a borítás valamilyen módon történő megújítása, cseréje.

5.5.4 Kommunikációs kultúra

1. Célom az intézményen belüli kommunikációs kultúra hatékonyabb és biztonságosabbá tétele

Ebben a kérdéskörben kettő területre térek ki. Az egyik az intézményen belül működtetett kommunikációs csatornák kérdése. Jelenleg az intézményben a szóbeli kommunikáció mellett a mágnes táblán filccel való kommunikáció a legjellemzőbb. Az elsőben én is hiszek, nincs hatékonyabb kommunikációs forma a szemtől szembe történő szóbeli kommunikációnál. Ezt egyértelműen meg szeretném tartani, sőt erősíteni. De nem lehet mindent szóban intézni. A táblás verzió is hasznos, de nem hatékony, mint általános kommunikációs forma. Történt elmozdulás a digitális kommunikációs formák felé (e-mail, Classroom), de még útkeresési, fejlődési szakaszban vagyunk. Véleményem szerint csak egy digitális kommunikációs csatorna működtetése tud hatékonyan működni, több csatorna működése elcsúszási lehetőséget, szétesést, hatékonyságvesztést eredményez. Feladat ennek közös megtalálása, működtetése.

A másik terület az intézményen belüli kommunikációs kultúra olyan szintű megerősítése, kialakítása, hogy az intézményen belül mindenki bátran és őszintén

kommunikálhasson szakmai kérdésekről, témákról, elmondhassa a szakmai véleményét anélkül, hogy félnie kellene attól, hogy másnap hol hallja vissza intézményen kívül. A szakmai kommunikáció, információ intézményen belül tartása az egymás iránti bizalom kiépülésének egyik alapfeltétele, jól működő közösség nem jöhet létre biztonságos háttér nélkül.

2. Célom a szülőkkel egy kölcsönösségen alapuló, hatékony együttműködés, kapcsolat, kommunikáció kialakítása

Az elmúlt néhány tanévben azt tapasztaltam, hogy a szülőkkel való kapcsolat, a szülői közösség formálása egyre fontosabb szerepet tölt be egy intézmény sikeres működése szempontjából. Sokkal fontosabbat. Nemcsak az adott szaktantárgyak esetében, hanem intézményi szinten is. Illetve fordítva, ha ez nem működik megfelelően, akkor ez komoly problémákhoz, nehézségekhez vezet. Nemcsak a gyerekek generációinak változásához, hanem a szülői generációk változásaihoz is igazodnunk kell. Változik a szülői közösség összetétele, értékrendje, szociális háttére, kommunikációs kultúrája, nehézségei.

Persze ez minket, pedagógusokat is kihívások elé állít. Hogyan működtessük jól a szülőkkel való kapcsolatot, kommunikációt? Véleményem szerint, a mi intézményünkben ez vegyes képet mutat.

A szülő-pedagógus (intézmény) kapcsolatot, kommunikációt egy kölcsönös partnerségen alapuló viszonyrá kell formálni. Nem egymással harcolunk a saját céljainkért, a saját nehézségeinkkel, hanem együtt tevékenykedünk a közös cél, a gyerekek fejlődése érdekében. Ebben mindkét félnek megvan a maga szerepe és maga nehézsége. Kölcsönösen el kell ezt fogadnunk és előítéletek, sztereotípiák nélkül törekedni a minél hatékonyabb együttműködésre. Ez csak nyitottsággal, rugalmassággal, de bizonyos keretek között lehetséges.

5.5.5 Test-lelki nevelés

1. Célom a tehetséggondozás súlyának növelése az intézményben

Az elmúlt években a felzárkóztatás, a szociális hátrányok csökkentése, a tanulási nehézségek, szükségszerű mindennapi kezelése, rengeteg feladatot jelentett az iskola pedagógusai számára. Az eredményes munka az intézmény kibontakozó arculatának egyik eleme lett. És ez így rendben is van, ez nem is fog változni az elkövetkezendő években. Mindemellett azonban nem maradt elegendő figyelem, energia a tehetséggondozásra, ami háttérbe szorult. Véleményem szerint egy jól működő iskolában mindkettőre szükség van.

Jelenleg is zajlik tehetséggondozás az intézményben, ezek nagyrészt versenyeken való részvétel és jó esetben az ezekre való felkészítést jelentik. Mindenképpen szeretném ezek körét bővíteni, rendszerszerű, intézményi szintű működtetését kialakítani. Ennek kapcsán szerveztem meg hagyományteremtő céllal iskolánkban a felsős komplex versenyt még szaktanárként, folytattam igazgatóhelyettesként.

2. Célom a sport szeretetének kialakítása, erősítése, beépítése a gyerekek mindennapi életébe

Magam is sport tagozatos iskolába jártam, egyesületi szinten sportoltam. A sport a mindennapi szemléletem részévé vált. Űzni és nézni is szeretem mind a mai napig. Saját tapasztalatom alapján elmondhatom, hogy csak jót kaptam a sport kapcsán, sok mindenre megtanított, rendszert, tartást adott, szemléletet formált, értékrendet teremtett. Véleményem szerint óriási érték.

Pedagógus munkám során is azt figyeltem meg, hogy a rendszeresen sportoló gyerekek a fizikai fittség, egészséges életmód pozitív hatásai mellett, sokkal összeszedettebbek, tudnak koncentrálni, terhelhetőbbek, tudatosabbak, fegyelmezettebbek. A mai gyerekek között egyre több a valamilyen tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyerek. Tapasztalataim szerint nekik különösen sokat tud segíteni a sport, sikerélményhez juttatja őket, ugyanakkor rendszerbe is teszi. Az elmúlt két tanévben volt lehetőségem bekapcsolódni a „Kézilabda az iskolában” programba, a mi iskolánkban is működött a sulikézi. A szakvéleménnyel rendelkező gyerekek fejlődése szemmel látható volt iskolai teljesítményükben is. A sport pozitív hatása egyértelműen tetten érhető. Természetesen nemcsak a sport eredményezte ezt a fejlődést, de az biztos, hogy nagyban hozzájárult ahhoz.

Szeretnék minél több lehetőséget kiaknázni és megragadni, hogy a gyerekek rendszeres sportolási lehetőséghez jussanak szervezett formában, akár az intézményben, akár azon kívül.

3. Célom külső tantermek létrehozása, fejlődési zavarral küzdő gyerekek fejlesztése, tehetséggondozás, közösségépítés megvalósítása érdekében

Az intézményben negyedik éve működik egy külső tanterem, ami az elmúlt tanévtől az Apor Vilmos Katolikus Főiskola Atipikus Fejlődés Módszertani Központjának szakmai műhelyeként funkcionál, Tündérkert Módszertani Műhely elnevezéssel. A főiskola hallgatói külső szakmai gyakorlaton vesznek itt részt. Ennek lényege, hogy a tanulási teret nemcsak a hagyományos tantermi keretek között képzelem el, hanem bátran változtatja, rugalmasan használja, alakítja. Kitágítja a tantermen kívüli, külső tanulási tér megteremtésével,

létrehozásával, ezzel segítve a tanulói kompetenciák széles körű fejlődését. Az osztály tanulói nagy örömmel használják a gyerekek, pedagógusok és szülők által kialakított külső tantermet. Az ő példájukat és annak pozitív hatásait felismerve több osztály is elkezdte kialakítani és használni saját külső terét. Véleményem szerint nagy lehetőség rejlik ennek a módszertani kultúrának a kiaknázásában.

Úgy gondolom, hogy minden olyan tevékenységet és folyamatot, ami segítheti a gyerekek hatékonyabb fejlődését, támogatni kell, legyen az külső tanterem vagy bármilyen más módszer, tanulási technika.

6 Záró gondolatok

Úgy gondolom, hogy a Kosdi Arany János Általános Iskola jelen pillanatban is egy jól működő oktatási intézmény, megfelelő struktúrával, magas szakmai tudással rendelkező nevelőtestülettel, dolgozókkal. Az intézménynek vannak kialakult és kialakulóban lévő hagyományai, programjai, jellemzői. A kitűzött célok egy része ezek megtartására, megerősítésére irányul. Többször leírtam a pályázatban, hogy véleményem szerint kész iskola nem létezik, ezért mindig van fejlődési, fejlesztési lehetőség, ezek keresése alapvető feladat. Az intézmény jelenlegi állapota, működése kiváló alap. Finomhangolással, megkezdett folyamatok továbbvitelével, megteremtett értékek megőrzésével és néhány új érték, módszer meghonosításával az intézmény tovább fejleszthető az egyéni arculat kialakulása, még magasabb szakmai színvonal, példaértékű oktatás-nevelés megvalósulása felé. A nevelőtestületet és az iskola dolgozóit alkalmasnak és felkészültnek gondolom ezen célok megvalósítására, az eredményes közös munkára.

A záró gondolatim másik fő iránya a generációváltáshoz kötődik. Úgy gondolom, hogy az oktatásban és a mi intézményünkben is egy generációváltás zajlik. Talán a mi generációnk az utolsó, akik közül többen ezt a hivatást választották, erre tették fel az életüket. A későbbi generációkra ez kevésbé jellemző. Nekünk kell felvállalni a pedagógiai értékek, a magas színvonalú nevelő-oktató munka, a színvonalas, pedagógiai elvek mentén történő, következetes működés megőrzésének, átadásának feladatát, felelősségét, súlyát. Feladatomnak és célomnak tekintem a következő generáció felkészítését, kinevelését ezen értékek mentén. Szintén feladatomnak tekintem, hogy az intézményben hosszú évtizedek alatt megteremtett értékek ne tűnjenek el, ne vesszenek el a sülyesztőben a generációváltás következményeként, hanem megőrződjenek, tovább lehessen adni őket. A megszerzett tapasztalatok ne vesszenek kárba, felhasználódjanak, gyarapítsák a későbbi generációk tudását. Szemléletet szeretnék megőrizni, tovább adni a gyorsan változó világ egyre nagyobb útvesztőjében.

A Kosdi Arany János Általános Iskola vezetésére, fejlesztésére irányuló programom megvalósításához tisztelettel kérem a Tankerület Igazgató Úr és Belügyminiszter Úr támogatását.

Vác, 2025. november 5.



Bobák Roland Imre

Felhasznált irodalom

<https://www.kosd.hu/index.php/kosd-turizmus-a-vidék-menu>, letöltés dátuma: 2025.

október 16.

<https://hu.wikipedia.org/wiki/Kosd>, letöltés dátuma: 2025. október 16.

Arany János Általános Iskola Emlékkönyv 1982-2002, Kucsák Könyvkötészet és Nyomda, Vác 2002

<https://njt.hu/jogszabaly/2011-190-00-00>, a 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről

<https://www.kosdisuli.hu/index.php/kosd-iskola-iskolarol-menu/kosd-iskola-iskolarol-iskolatortenet-menu>, letöltés dátuma: 2025. október 16.

Kosdi Arany János Általános Iskola Szervezeti és Működési Szabályzata 2018

Kosdi Arany János Általános Iskola Pedagógiai Programja 2020

<https://www.kosdisuli.hu/index.php/kosd-iskola-iskolarol-menu/kosd-iskola-iskolarol-tantestulet-dolgozok-menu>, letöltés dátuma: 2025. október 16.

<https://www.oktatas.hu/hivatali-ugyek/koznevelesi-statisztikai-adatszolgaltatas> letöltés dátuma: 2025. október 16.

Elektronikus Köznevelési Regisztrációs és Tanulmányi Alaprendszer (KRÉTA)

Köznevelési Információs Rendszer (KIR)

Drosztmér Anna: Motiváció és szervezeti hatékonyság vezetői stílusváltással, Munkaügyi Szemle .hu, letöltés: <https://www.munkaugyiszemle.hu/motivacio-es-szervezeti-hatekonysag-vezetoi-stilusvaltassal>, letöltés dátuma: 2025. november 2.

<https://coachszemle.hu/2021/12/20/a-7-vezetoi-stilusrol-es-te-hogyan-vezetsz/> - A 7 vezetői stílusról – és Te hogyan vezetsz?

Kálmán Judit: Vezetési stílus, vezetői modellek, 2021, letöltés: <https://homepszichologus.hu/2021/03/22/vezetesi-stilus-vezetoi-modellek/>

Közigazgatási szakvizsga, Általános közigazgatási ismeretek IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek, Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2017, letöltés: [https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-](https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/06_Kozig_szakvizsga_IV_modul%202017.pdf)

[hu/06_Kozig_szakvizsga_IV_modul%202017.pdf](https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/06_Kozig_szakvizsga_IV_modul%202017.pdf)

Papp Gábor: Leadership elméletek, 2020, letöltés: <https://pappgab.com/leadership-elmeletek/>

Ábrajegyzék

1. ábra - A település földrajzi fekvése	11
2. ábra - A népesség alakulása 2013 és 2025 között.....	12
3. ábra - A nevelőtestület összetétele életkor szerint a 2025/2026-os tanévben.....	17
4. ábra - A nevelőtestület várható összetétele életkor szerint a 2028/2029-es tanévben	17
5. ábra - A nevelőtestület összetétele végzettség szerint a 2025/2026-os tanévben	18
6. ábra - Tanulólétszámok alakulása az elmúlt öt évben	20
7. ábra - A HH-s, HHH-s, SNI-s, BTMN-s besorolású tanulók számának alakulása az elmúlt öt évben	22
8. ábra - Tanulmányi átlag alakulása az elmúlt öt évben.....	23
9. ábra - Továbbtanulási arány az elmúlt hét évben	24
10. ábra - A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók arányának alakulása az elmúlt öt évben	44