Pályázat

az

Emberi Erőforrások Minisztere

által meghirdetett

Bocskai István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola

intézményvezetői beosztás ellátására

Tóth Imre

2016.

VEZETŐI PROGRAM

Tóth Imre

2016.

Tartalomjegyzék

1. Bevezető ... 3
2. Helyzetelemzés ... 3
2.1. Általános helyzetkép ... 3
2.2. Iskolatörténet ... 5
2.2.1. Az államosítás után ... 5
2.2.2. Művészeti nevelés – az iparosdalárdától a Nána Táncstúdióig ... 6
2.3. Személyi feltételek – humán erőforrás ... 6
2.4. Tárgyi feltételek ... 7
2.5. Gazdálkodás ... 8
2.6. Tanulói összetétel jellemzése ... 9
3. Az elmúlt vezetői ciklus értékelése ... 10
4. Fejlesztési elképzelések ... 15
4.1. Humán erőforrás fejlesztése ... 15
4.2. Pedagógiai asszisztens a tanítási órákon ... 18
4.2.1. Nemzetközi kitekintés ... 18
4.2.2. Hazai helyzet ... 19
4.3. Tárgyi feltételek fejlesztése ... 20
4.4. Gazdálkodás ... 20
4.5. Alapkészségek fejlesztése ... 21
4.5.1. Kulcskompetenciák ... 21
4.5.2. Nemzedékek, akiket tanítunk ... 22
4.6. Fejlesztési lehetőségek a művészeti nevelésben ... 23
4.7. Nyelvoktatás fejlesztése ... 24
4.8. Kompetenciamérési eredmények javítása ... 25
4.9. A tehetséggondozás rendszerének kiépítése ... 27
4.10. Minőségirányítási program fejlesztése ... 28
4.11. Egységes szemléletmód erősítése ... 28
4.12. Iskolaközpontok kialakítása ... 29
5. Vezetési elvek, vezetői koncepció ... 30
5.1. Belső információáramlás ... 31
5.2. Arcunk a külvilág felé ... 33
5.3. A döntés-előkészítés és fórumai ... 34
5.4. Munkamegosztás a vezetőtársakkal ... 35
6. Összegzés ... 36
7. Mellékletek ... 1
7.1. 2011. évi pályázat Jövőkép és zárszó fejezete ... 2
7.2. A Változásért változunk program Attitűdvizsgálata ... 3
7.2.1. Szervezeti klíma ... 3
7.2.2. Szervezeti működés ... 4
7.2.3. Teljesítményértékelés ... 4
7.2.4. Konklúzió ... 5
7.3. Pályázati nyilatkozat és dokumentumok ... 6

1. Bevezető

Egy évtizedet töltöttem intézményvezetőként a régi és a jelenlegi Bocskai iskolában. Jelentős változások történtek ezekben az években a hajdúnánási és a magyar köznevelésben is. A legjelentősebbek: 2011-ben az önkormányzati iskolákat egy iskolába szervezte a városi önkormányzat, 2013-ban a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ lett az iskola fenntartója a városi önkormányzat helyett (a működtető továbbra is a Hajdúnánási Városi Önkormányzat maradt).
Mindkét - sok következménnyel járó - változás az intézményvezetői munkában is jelentős változást hozott magával. Az iskolaösszevonás következtében átalakult az intézményvezetői feladatkör, az iskolai szervezeti struktúra. A régebbi, kis nevelői és tanulólétszámú iskola vezetése helyett a régi négy iskola munkáját kellett egységes rendszerré átszervezni, összehangolni. Az iskolák állami fenntartása kerülése a fenntartói és működtetői feladatok kettéválását, a gazdálkodással, személyi ügyekkel kapcsolatos munkáltatói feladatok változását hozta magával.

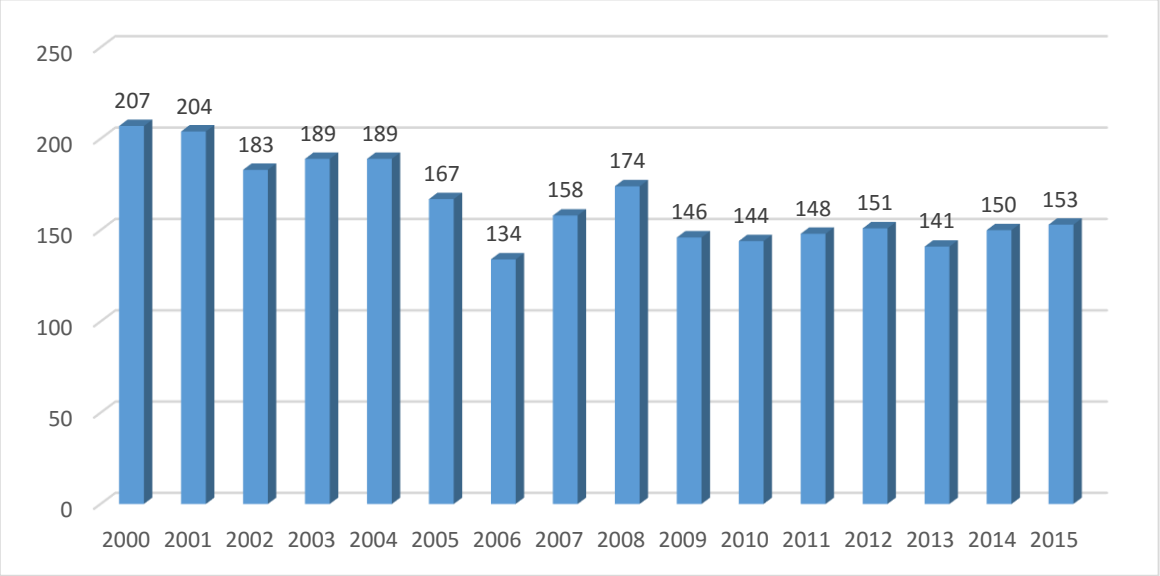
2. Helyzetelemzés

2.1. Általános helyzetkép

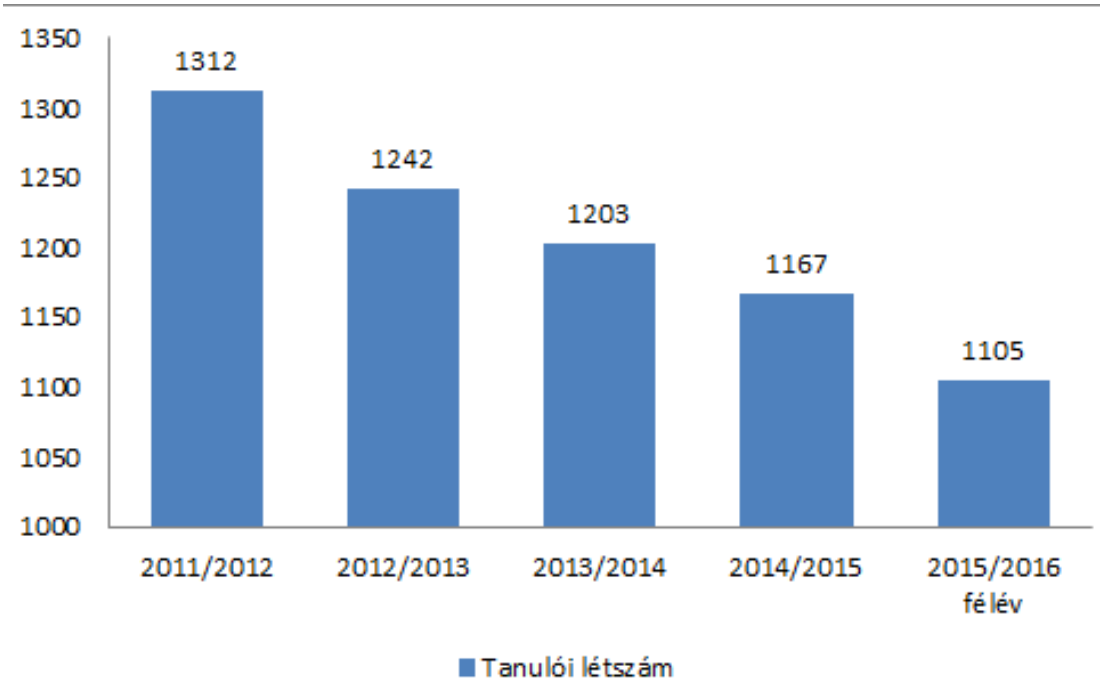
A 2011-es vezetői pályázatom így kezdődött: „*Hajdúnánás valamivel 17 ezer fő feletti lélekszámú hajdútelepülés. Az1990-es éveket követően egyre nagyobb mértékű lett a népességcsökkenés, a munkanélküliség. A kilátástalan jövő érzése egyre több diplomás fiatalt késztet arra, hogy ne térjen vissza szülővárosába.*
A munkanélküliség[1] és az alacsony jövedelmek következtében jelentős a szociálisan hátrányos helyzetű családok száma, az anyagi forrásaik erősen behatárolják művelődéshez jutási, gyermeknevelési lehetőségeiket."
Az azóta eltelt idő alatt nagyon sok változás történt városunkban, az említett munkanélküliségi ráta 7-8 % körülire mérséklődött, a szülők külföldi munkavállalási szándéka is kisebb lett, olyan fiatalok pedagógusok kerestek munkát az elmúlt években iskolánkban, akik a városból mentek főiskolára, egyetemre. Van tehát szándék a hazatérésre, ha biztosított a fiatalok jövője.
Sajnálatos módon a városban folyamatosan csökken a csecsemők száma, így az általános iskolát elkezdő gyerekek létszáma is folyamatosan kevesebb lesz. Mintegy két évtizede a város hat (majd öt) általános iskolájában közel 2.500 diák tanult, az idei tanévben az október 1-ei statisztika idején 1105 tanulója volt az általános iskolának. A *Születések száma*

[1] A munkanélküliség annak ellenére probléma, hogy 2011 - az előző vezetői pályázatom - óta jelentősen csökkent, 13%-ről mintegy 8%-ra.

2000-től diagramon látható, hogy a születések száma 2000-től folyamatosan csökken, talán 2009-2010-től stablizálódik 150 fő körüli szinten. Ez persze nagyon kevés, de legalább a csökkenés megállni látszik.



1. diagram: Születések száma 2000-től



2. diagram: Tanulói létszám alakulása 2011-től

A tanulólétszámmal arányosan osztályaink száma is csökken. 2011-ben 52 osztály volt az iskolánkban (ebből 3 értelmi fogyatékos csoport), jelenleg 45 osztályunk van (ebből 2

értelmi fogyatékos csoport), öt év alatt tehát 7 osztállyal (tanulócsoporttal) lett kevesebb az általános iskolában.

A városban folyó művészeti képzés integrálása is 2011-ben kezdődött el. A Makláry iskolában hangszeres tanszakok, néptánc és ének-zenei tagozat, a Rákóczi iskolában grafikai képzés, a Református Általános Iskolában néptánc képzést folyt. Ezeket szerveztük egységes rendszerbe az iskolai művészeti képzésben, így a városban minden hagyományokkal rendelkező művészeti képzés otthonra talált az összevont önkormányzati általános iskolában, és azóta is töretlenül fejlődik, sikereket ér el.
A növendékek száma a gyermeklétszám csökkenése ellenére állandónak mondható: 550 fő körüli, melyből minden évben másfélszáz a hangszeres növendékek száma, 60-70 a festészet-grafika tanszakon résztvevők száma és 340-350 fő körül néptáncolnak.
A művészeti képzést a városi önkormányzat is támogatja. Az 1-2. évfolyamos néptánc tanulók térítési díját átvállalja a város, a hangszerek, népviseletek beszerzésében is segítséget, támogatást kapunk.
A város a testvértelepülésekkel, szövetségekkel fennálló jó kapcsolata utazási, bemutatkozási lehetőséget is jelent csoportjainknak, növendékeinknek. Pl.: Érmihályfalva, Dióverő Fesztivál, Városok-Falvak Szövetsége (Csopaki fellépés, szakmai tábor) stb.

2.2. Iskolatörténet[2]

2011. évi pályázatomban nagyon röviden bemutattam városunk vázlatos iskolatörténetét azok kedvéért, akik nem ismerik a város oktatásügyét. Ebből a néhány bekezdésből jelen pályázatot olvasó is vázlatos képet alkothat a múltról és jelenről.
Nánáson már a XVI. század elején a hajdúk letelepedése előtt is működött iskola. Írásos dokumentumok azonban csak a XVIII. század elejétől állnak rendelkezésre. „*A debreceni kollégium partikulájaként működő nánási iskola a kollégium által kibocsátott rendszabályokhoz igazodott. A növendékeket a debreceni kollégiumból hozott rektor oktatta. A nánási iskola első ismert rektora Szenczi Márton volt. A nánási partikulának az 1700-as években öt osztálya volt. Az elemi oktatás, az olvasás, írás és vallás elemeinek tanítására terjedt ki, ami részben anyanyelven történt. Az alsóbb osztályokban is elsősorban latinul beszéltek. A református iskolákban a kötetlen előadásmód elsajátítása mellett, a gondolatok írásbeli kifejezésének gyakorlására is figyelmet fordítottak. A tanítás negyed részét az írásbeli dolgozatoknak szentelték*."[3]

2.2.1. Az államosítás után[4]

Az államosítással (1947-ben) megszüntették az egyházi iskolát. Rövid ideig az általános iskola a gimnáziummal közös igazgatás alá került, de hamar megtörtént az önállósodása. Ezután nem sokkal két intézményre bomlik az iskola, létrejön az I. Számú Általános Iskola

[2] E fejezet részlet a 2011. évi vezetői pályázatomból
[3] Buczkó József: Akin átsugárzott az evangélium ereje
[4] [4] E fejezet részlet a 2011. évi vezetői pályázatomból

(fiúiskola, a Makláry Iskola elődje) és a II. Számú Általános Iskola (leányiskola, a Rákóczi Iskola elődje)[5].
Két „legújabb" általános Iskolánk jogelődjét 1959-ben (Barcsa János Általános Iskola), illetve 1976-ban (Bocskai István Általános Iskola) alapították.
A rendszerváltást követően mód nyílott a kisajátított egyházi ingatlanok visszaigénylésére[6], mely lehetőséggel a Hajdúnánási Református Egyház élt, és újra megindította az általános iskolai képzést 1995-ben a Dorogi úton, majd a visszakapott II. sz. Általános Iskola épületében[7].
Ezzel párhuzamosan 2000-ben új iskola épült az Óvoda u. 2. sz. alatt, mely felvette II. Rákóczi Ferenc nevét.[8]

2.2.2. Művészeti nevelés – az iparosdalárdától a Nána Táncstúdióig[9]

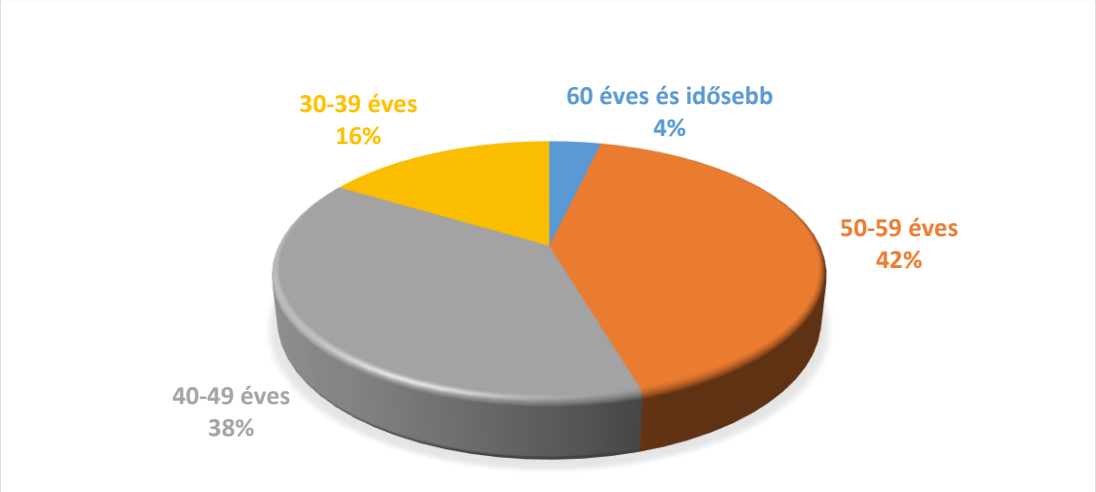
Már az 1800-as évekből találunk emlékeket Hajdúnánás művészeti életéből. Kedveltek voltak az olvasókörök, a dalárdák, de színjátszó köröket is szerveztek. A modernkori művészeti nevelést a zeneiskola testesítette meg a városban, mely néhány évtizede még a hajdani iparosházban működött az Óvoda utcán. Ma már fű nő a helyén, de a Zeneiskola a Makláry Iskola szervezeti keretein belül sikeresen működik. Az ének-zenei nevelés eredményeképpen komolyzenei és popzenei kiválóságok is felnőttek városunkban.[10] Jelentős a városi énekkar, a nótaénekesek szerepe is, akik városon kívülre is elviszik Nánás jó hírét[11].
A Kéky Lajos Városi Művelődési központban is régi hagyománya van a színjátszásnak (Naná Színház), a társastáncnak (Nána Táncstúdió). A Rákóczi Iskolában működő képzőművészeti képzés nyári eseménye az alkotótábor, ahol minden évben értékes alkotómunka folyik. Az elmúlt években a Makláry Iskola, a művelődési központ, és a Református Általános Iskola keretében örvendetes módon egyre több néptánccsoport is működik.

2.3. Személyi feltételek – humán erőforrás

A megfelelő szakember alkalmazása minden munkaterületen fontos, ezért a helyzetelemzést - a történeti előzmények bemutatását követően - ezzel a területtel kezdem. Nagy örömömre szolgál, hogy minden foglalkozásunkat szakos nevelővel tudjuk ellátni, így biztosított a megfelelő szakmai munka. E megállapítás igaz az általános iskolai és a művészeti nevelésre is. A várható nyugdíjba vonulások közben is biztosítani tudjuk a szakos ellátottságot még azokon a szakokon is, melyek országosan hamarosan problémát fognak jelenteni (természettudományos tantárgyak).

[5] www.hajdunanas.hu
[6] 1991. évi XXXII. törvény a volt egyházi ingatlanok tulajdoni helyzetének rendezéséről
[7] Új színfolt a város oktatásügyében, hogy 2015-2016-os tanévtől a Kőrösi Gimnázium fenntartója a Református Egyház lett.
[8] Az iskolatörténethez tartozik, a ma már nem működő, 2003-ban vitatott körülmények között bezárt Nánási Oláh Mihály Általános Iskola is, melynek épületében jelenleg szakképzés és a SNI gyermekek nevelése-oktatása folyik. (Az eltelt 5 évben az épület funkciója többször változott. 2016-ban kollégiumi célokat lát el, illetve az Érted Élünk Egyesület és a Dominó Diáksport Egyesület használja.)
[9] [9] E fejezet változatlanul átvett részlet a 2011. évi vezetői pályázatomból
[10] Pl. Gábor Bernadett a Desperado együttes énekese.
[11] Pl.: Makláry Énekkar, Nagyné Bózsár Katalin

Az általános iskolai szakmai közösségben nem, de a művészeti képzésben inkább jellemző a fluktuáció. Elsősorban a zeneművészeti ágon dolgozó művésztanárok megtartása nehéz a főváros illetve a Dunántúl vonzereje miatt, továbbá a köznevelési szférán kívüli elszívó hatásról (zenekarok, vendéglátóipar).
Nevelőtestületünk életkor szerinti összetétele az országos átlagot tükrözi:



3. diagram: Pedagógusaink életkor szerinti megoszlása

A következő öt évben tíz fő nyugdíjba vonulása várható, tíz éven belül a nevelőtestület közel fele ki fog cserélődni.

Iskolánkban három iskolatitkár, három pedagógiai asszisztens, két rendszergazda (egyik fél állásban) és egy szabadidőszervező dolgozik.
Az iskolatitkárok és az asszisztensek fontos feladatot látnak el a napi feladatok megoldásában, létszámukat emelni kellene, erre a törvényi szabályozás lehetőséget is ad. Ezt a fejlesztési elképzeléseknél részletesebben kifejtem (*Pedagógiai asszisztens a tanítási órákon*).
A rendszergazdáink a hajdúnánási és a polgári iskolákban végeznek feladatokat. Az informatikai eszközök karbantartásához ők is kevesen vannak. Nagy örömünkre a 2013. évi fenntartóváltást követően megtarthattuk a szabadidőszervező álláshelyünket. Az itt dolgozó kolléganőnk az iskolai programok szervezése mellett a hátrányos helyzetű tanulókkal is tud foglalkozni.

2.4. Tárgyi feltételek

Az intézményegységek épületei – az alig több mint tíz éves Óvoda utca 2-10. kivételével – jelentős felújításon estek át az elmúlt években. A fenntartó önkormányzat a felújításokra pályázati és saját forrásokat vett igénybe, a jól záró ablakok, ajtók, a hőszigetelt falak nem csak a tanulók komfortérzetét növelték, de jelentős energiamegtakarítás keletkezett. Három iskolaépületünk tetején energiaterelő fotovoltaikus táblák vannak. Az „ingyen”, környezettudatosan előállított energia mennyiségét az iskolai honlapon kísérhetjük figye-

lemmel, így ez a felújítás a környezet védelmére is felhívja a tanulók figyelmét, hiszen bármikor megtekinthetik, mennyi energiát termelt aznap a rendszer, ez mennyi fát mentett meg kivágástól.[12]

A felújított Magyar utcai telephelyet 2015. januártól óvodai csoportokkal közösen használjuk.

Intézményeinkre jellemző, hogy szűkös udvarral rendelkeznek - a Magyar u. 104. kivételével -, így a tanulók elsősorban az Óvoda úti intézményegységben nem ideális körülmények között kénytelenek tölteni a szüneteket, szabadidős foglalkozásokat. Itt indokolt lenne az udvar bővítése. Az Iskola utca 3 és az Óvoda utca 2-10. alatti épületünk megközelítését, használatát segíti, hogy sikerült egyirányúsítani az Iskola és Óvoda utcákat.

A négy telephelyünk egyike nem rendelkezik tornateremmel (Óvoda utca 2-10.), a Magyar utcai tornaterem pedig inkább tornaszobaként jellemezhető, a méretét tekintve.

A testnevelés órákat minden alkalommal tornateremben töltjük, olyan kompromisszumokkal, hogy:

- a tornatermeket felezve használjuk (egy nagy létszámú, nyolcadikos osztály esetében ez már kis terület)
- a városi sportcsarnokban is van testnevelés óra (gond a távolság).

Úszásoktatást illetően a minimális foglalkozásszámot tudjuk biztosítani. A stabil vízhasználat kialakításához sokkal több medencés foglalkozásra lenne szükség, így nagyon várjuk a tanuszoda elkészítését.

Művészeti képzéseink helyszínei, tantermei az elmúlt években szinte mindig változtak. Az osztálylétszámaink sajnálatos csökkenése a művészeti képzés egy helyszínre történő csoportosítása szempontjából kedvező fejlemény. A külső telephelyként használt művelődési ház jelenleg már csak két tanszaknak (ütő, zongora) ad otthont. A következő tanévre már csak az ütő tanszak marad (iskolai hely hiányában) a művelődési házban. A többi zeneművészeti tanszakunk az Óvoda utcai helyiségeket használja, kivéve a citerát, mely jelenleg több helyiségben dolgozik.

A néptánccsoportok a tánctermeket használják. A Magyar utcai telephely „kistornaterme” felújítása után egy olyan néptánc helyiséggé is válhat, mely az ifjúsági tánccsoportunk bázisa lehet.

2.5. Gazdálkodás

A 2013. évi fenntartóváltást követően elvált egymástól fenntartói és a működtetői feladat.

Gazdálkodással kapcsolatos feladatainkat elsősorban a Hajdúnánási Tankerület irányította. Az elmúlt több mint három év alatt a munkabéreket, juttatásokat minden dolgozónk

[12] http://bocskai.net/index.php/component/content/article/12-hirek/754-kornyezetbarat-energiagazdalkodas

maradéktalanul megkapta, az új KIRA rendszer bevezetését követően kisebb problémák jelentkeztek, ezek többségét az iskola és a tankerület közös munkával megoldotta.

A dologi kiadásainkat illetően sikerült forrást biztosítani szinte minden, előre betervezett iskolai programhoz (utazási költségek, nevezési díjak). A tankerület teljes mértékben finanszírozza a nem kis kiadást jelentő nyomtatási sokszorosítási költségeket.

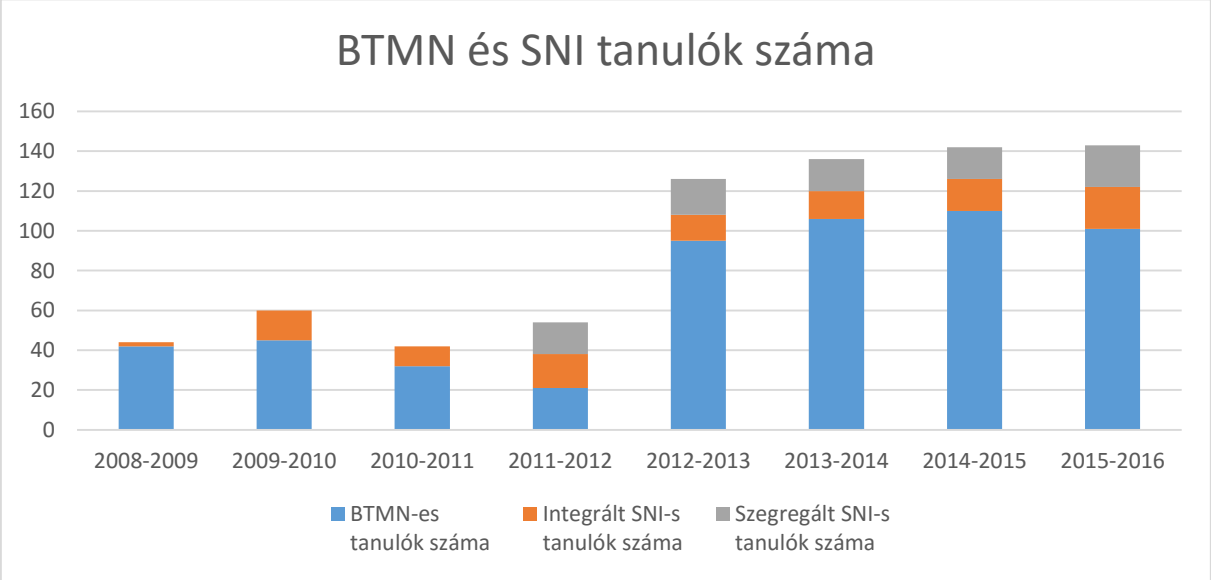
Ami jelenleg is problémát jelent, de remélhetőleg hamarosan sikerül orvosolni, az az interaktív tábláinkhoz használt és már elavult projektorok pótlása, illetve sporteszközök beszerzése az elhasználódott labdák, zsámolyok helyett.

A működtetést illetően a Hajdúnánási Gazdálkodó Intézmény (GEI) az épületeink karbantartását, fűtését, világítását illető költségeket, illetve az önkormányzati tulajdonban lévő (de használatra a KLIK-nek átadott) eszközök karbantartását, javítását finanszírozta, szervezte az épületeink takarítását.

2.6. Tanulói összetétel jellemzése

A 2015-2016-os tanévben az októberi statisztika alapján 1105 általános iskolai tanulónk és 558 művészeti növendékünk van.
A hátrányos helyzetű tanulók száma: 133.
A halmozottan hátrányos helyzetűeké: 95.
Beilleszkedési, tanulási, magatartási, nevelési zavarokkal élő tanulók száma: 101.

Iskolánkban két összevont csoportban (1-4. évfolyam és 5-8. évfolyam) 21 enyhén értelmi fogyatékos gyermek tanul.
Integráltan nevelünk (21 fő) enyhén hallássérült, autisztikus, mozgáskorlátozott gyerekeket.



4. diagram: BTMN és NI tanulók száma

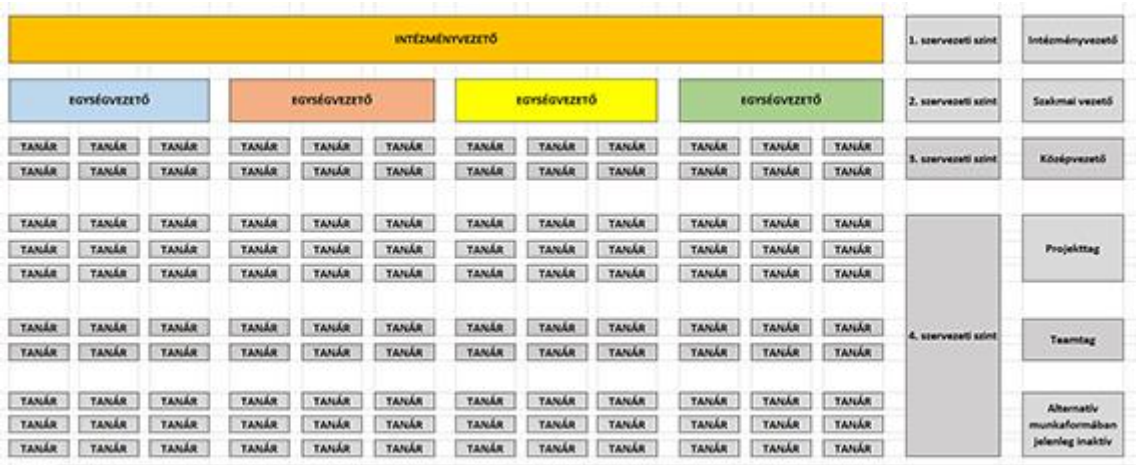
2008-tól jelentősen emelkedett a különböző okból különleges bánásmódot igénylő tanulók száma. Ezt az iskolai munkában is követni kell.

3. Az elmúlt vezetői ciklus értékelése

A jövőre vonatkozó elképzeléseim bemutatása előtt mindenképpen szükséges elemeznem a 2011. évi vezetői pályázatomban megfogalmazott célok megvalósulását vagy meghiúsulását, annak okait.
Mivel öt éve négy önkormányzati iskola összevonásával jött létre egy közös városi önkormányzati iskola, az egységes működés érdekében szükséges volt a (formájában, szerkezetében, céljaiban) különböző pedagógiai programok egységesítése. *„Az új intézményben a közel két évtizedes tapasztalatok alapján csiszolódott, formálódott pedagógiai programok alapján kell kidolgozni az új alapdokumentumot, melyekben szerepelnie kell minden elemnek, ami értékes, amit a nevelők magukénak éreznek, ami megfelel a korszerű pedagógiai elveknek, mikro és makro társadalmi elvárásoknak."* – így foglaltam össze öt évvel ezelőtt az e területet érintő célt – melyet maradéktalanul sikerült megoldanunk. Jelenleg olyan közös pedagógiai program alapján dolgozunk, melyben sikerült megőrizni a régi értékeket, és ezekbe beépülnek azok az új értékek is, melyeket azóta hoztunk létre.

Szakmai téren a legfontosabb eredménynek, a sikeres munka alapjának, a közös, **városi munkaközösségek** kialakítását és sikeres működtetését tartom. Jelenleg 10 munkaközösség fogja össze az iskola szakmai munkáját, koordinálja a városi szintű együttműködést (a testnevelés munkaközösségünk járási szintű feladatokat is végez). Minden munkaközösség-vezetőnk lelkiismeretes, nagy tapasztalattal rendelkező, a sikeres, pontos munkavégzés elkötelezett híve, jó szervezők, munkatársaikat is ebben a szellemben igyekszenek segíteni.

Az iskola, mint szervezet átalakításában fontos szerepet kapott **az új iskolaszerkezet** működtetéséhez kidolgozott, iskolai környezetben ritkán alkalmazott mátrix szervezeti struktúra - *1. ábra*:



1. ábra: A mátrix szervezeti struktúránk

Ezen - az ország köznevelésében egyedinek mondható rendszer - tette lehetővé, hogy az összevonás előtti közel 40 fős magasabb- és középvezetői réteg helyett 16 fővel is működtetni tudtuk, tudjuk az iskolát. A munka irányításában rendkívül fontos a **projektvezetők** munkája. Az egész szervezet működtetésének kulcsa **a vezetők kettős szerepe**, mely egyrészt biztosítja a telephelyek napi feladatellátását, másrészt pedig a szakmai munka irányítását és az iskolai egységességet.

A szakmai munka fejlesztését illetően fontosnak tartottam a **továbbképzéseket**. Az itt megfogalmazott terveket részben sikerült megvalósítanunk. 2013-ig saját kerettel rendelkeztünk a továbbképzések finanszírozásához, így megfelelő szakembereket tudtunk képezni. Kollégáink közoktatás-vezetői képzésen vettek részt (2 fő), pedagógus szakvizsgát tettek (2 fő), a hagyományőrzés iskolai támogatásához szükséges képzést szereztek (2 fő). 2013-tól erre már nem volt lehetőségünk, mert ilyen irányú normatív támogatást nem kaptunk, viszont nagy számban vehettek részt kollégáink 30-60 órás továbbképzéseken, melyeket jól tudunk használni az iskolai nevelő-oktató munkában.

Erkölcsi nevelés terén biztosítottuk a továbbképzést a nevelőink számára, így megfelelő számú **erkölcstan tanítására alkalmas pedagógusunk** lett. Korrekt kapcsolatot teremtettünk meg és ápolunk az iskolánkban **hitoktatást** vállaló egyházakkal.

A testnevelést a személyiségfejlesztés fontos terepének tartom, ezért ez is szerepet kapott a programomban. A megvalósulást támogatta a **mindennapos testnevelés** bevezetése, illetve a szoros kapcsolat kialakítás a városi sportegyesületekkel.
Iskolai részvétellel **létrehoztuk** a város egyik legfiatalabb és egyben egyik legsikeresebb utánpótlás-nevelő sportegyesületét – **a Dominó Diáksport Egyesületet**. A fiatal egyesület az elmúlt három év alatt több mint húsz diákolimpiai bajnokot adott a városnak.

A környezeti nevelés fontos eleme az iskola működésének, a pedagógiai programunk az alábbi célokat jelöli meg e téren:
„A környezeti nevelés fő célkitűzései:

- *A tanulóink környezettudatos magatartásának kialakítása.*
- *Legyenek képesek a környezeti válság elmélyülésének megakadályozására elősegítve az élőtermészet és társadalom fenntartható fejlődését.*
- *Legyenek érzékenyek szűkebb és tágabb környezetük állapota iránt. Legyenek képesek a környezet természeti, és ember alkotta értékeinek felismerésére, megőrzésére, a természet és társadalom harmóniájának megteremtésére.*
- *A személyes felelősségen alapuló környezetkímélő magatartás kialakítása egyéni és közösségi szinten.*
- *Tanulóink életideáljába a természet tisztelete, a környezeti károk megelőzésére való törekvés váljék meghatározóvá."*

A fenti célokat részben tanítási órán, szakköri foglalkozásokon, másrészt különböző szabadidős sávban megszervezett vetélkedők szervezésével igyekeztünk megvalósítani.

A sikeresség igazolása az, hogy – elsősorban a természettudományi munkaközösség kiváló munkája eredményeképpen – egy pályázat benyújtását követően megkaptuk az **ÖKOISKOLAI** címet.

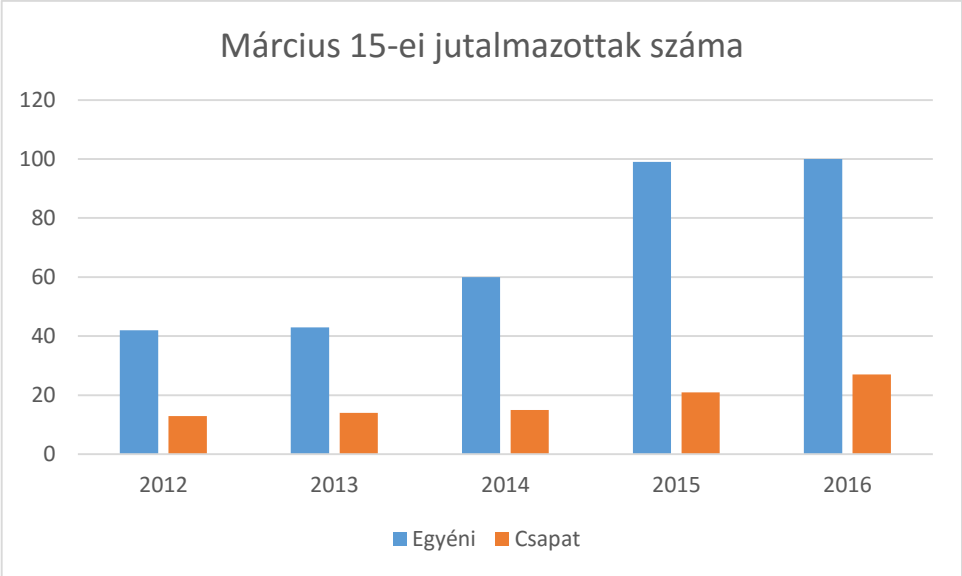
Az iskola egyik legfontosabb feladata a felkészítés az eredményes pályaválasztásra. Az önismeret fejlesztése, a szakmák széles körű bemutatása, a tanulók aktív bevonása a helyi továbbtanulási lehetőségekbe, munkalehetőségek feltérképezésébe jellemzi az iskola munkáját a pályaválasztásra történő felkészítésben.
Az e téren elért eredményeink visszaigazolása ismét egy megtisztelő cím: a **Mentoráló iskola cím**[13] elnyerése volt.

Tanulóink hazaszeretetre nevelése is része a pedagógiai programunknak (*A tanulók nemzeti nevelése* című fejezetben). Így fogalmazunk: „*A szülőhely és a haza múltjának és jelenének megismertetése. A nemzeti hagyományok, a nemzeti kultúra megismertetése, emlékeink tisztelete, ápolása, megbecsülése. A hazaszeretet érzésének felébresztése.*"
A megvalósítása részben a „hagyományos" keretekben történik: tanítási órák, szakkörök, de e mellett hagyomány már iskolánkban pl. a saját szervezésű, már az országhatárt is átlépő „**Bocskai és kora**" vetélkedőnk, illetve a már 5 éves múltra visszatekintő **Szórvány programunk**, melyben felnőtt és diák önkéntesek vesznek részt.[14]
A hazaszeretetre nevelés egyik nagyon fontos színtere a néptánc tanszak működése. Nemzeti kultúránkhoz, hagyományainkhoz való kötődés eredményesen erősíthető a magyar dal, a szokásanyag és a gazdag tánckincs élményszerű feldolgozásával, átadásával. A maga sajátos kifejezésmódjával erősítik a pedagógiai programban megfogalmazott célokat a zeneművészeti, képzőművészeti tanszakok is. A művészeti képzésünk hagyománnyá rendezvényei szervesen összefonódtak az iskola életével.
Például:

- Karácsonyi táncjáték,
- Táncjáték és képzőművészeti kiállítás,
- Néptánc Gála és önálló néptánc est,
- Kicsinyek Farsangi koncertje,
- Tanári – és növendékhangversenyek, grafikai bemutatók.

Tehetséggondozás téren a legjobb mutató a városi március 15-ei ünnepség, ahol a sikeresen szereplő gyerekek a polgármesteri hivatal jóvoltából elismeréseket vehetnek át. Az eredménylista évről évre egyre hosszabb, azaz egyre több tanulónk ér el sikereket megyei, régiós, országos vagy épp nemzetközi versenyen (*5. diagram*). A jutalmazottak között a tanulmányi- és sportversenyeken, művészeti versenyeken egyaránt sikeresek a tanulóink.
A tehetséggondozás fontos lehetősége a Nemzeti Tehetség Program pályázatai, melyeken az elmúlt években egyre sikeresebben veszünk részt, az idén hat beadott pályázatunkból öt lett sikeres.

[13] Részletek az iskolai honlapon: http://www.bocskai.net/index.php/component/content/article/12-hirek/715-mentoralo-intezmeny-lett-a-bocskai-iskola
[14] Részletek az iskolai honlapon: http://www.bocskai.net/index.php/szorvanyprogram



5. diagram: A jutalmazott egyének és csoportok száma folyamatosan nő

A sikeres önkormányzati pályázatoknak köszönhetően a tantermeink több mint felében interaktív tábla került felszerelésre, melyet a nevelőink és a diákjaink örömmel vettek használatba. Az iskolánkban is népszerű Sulinetwork konferenciáknak, az önképzésben szívesen részt vevő innovatív kollégáknak köszönhetően az eszközök hamar megtalálták a helyüket a nevelő-oktató munkában, sok tananyagot fejlesztettek rá nevelőink.
Az IKT eszközeink az elmúlt évek alatt nagyrészt elhasználódtak. Számítógépeink pótlása 2016 márciusában megtörtént egy újabb TIOP 1.1.1. pályázat keretében, így új számítógépek és monitorok váltották fel a régi gépeket, a projektorok cseréje viszont még nem megoldott, így az interaktív táblák használatát lassan fel kell függesztenünk.

A művészeti képzés terén pályázatomban az alábbi célok szerepeltek:
„A hajdúnánási művészeti képzés megújításának lehetőségét egy átfogó, a lehető legtöbb tanulót érintő, komplex művészetoktatási koncepció bevezetésével képzelem el.”
Cél volt a mozaikokban már évtizedek óta létező művészeti képzést egy közös művészeti iskolába integrálni, fejleszteni a néptáncoktatást, népzene tanítását.

A megvalósult eredmények sokszorosan felülmúlták a várakozásaimat. A zenei és a festészet-grafika oktatás létszámának megtartása mellett a néptáncoktatásban résztvevő növendékek számát többszörösére növeltük, és ez a szám a tanulólétszám folyamatos csökkenése mellett is tartósan félezer fölött maradt.
Növendékeink rendszeresen érnek el eredményeket hazai és nemzetközi megmérettetéseken.

A művészeti nevelés hatékony integrációjához tanulmányoztuk a környezetünkben sikeresen működő iskolákat, magasan képzett szakembereket nyertünk meg a város és iskolánk számára, akiknek karrier-lehetőséget biztosítottunk (sikereket a szakmájukban, támogatást a munkájukban).

Fejlesztési célok között szerepelt a **pedagógiai szakszolgálat** működtetése. A szakszolgálat feladatait 2013. január óta a megyei tankerület látja el. Az alatt a két év alatt, míg nálunk működött a 21 fős létszámmal minden szakfeladatot el tudtunk látni a járás intézményeiben.

Az elemzés befejezéseként, összefoglalásaként a 2011-es pályázatom 8. fejezetében (*Jövőkép és zárszó*)[15] írtak alapján készítettem egy „check-listát" a tervezett célok megvalósulásáról:

Cél	Megvalósulás	Megjegyzés
az innovatív közalkalmazotti közösség rugalmasan reagál az intézményhasználók aktuális elvárásaira	igen	nagyon sok sikeres pályázatunk volt
a hazafiságra és az erkölcsre nevelés szerves része lesz a pedagógiai gyakorlatnak,	igen	erkölcstan és hittan tantárgyak bevezetése, Szórvány program hagyományőrzés
a nevelő-oktatómunkát humanizmus, a kompetenciafejlesztésre törekvés, az e-learning készségek közvetítése, a gyerekek jövője iránti elkötelezettség hatja át	részben	a kompeteciafejlesztés javítandó e-learning sok pedagógusunk napi munkájának része
tudatosan figyelünk az esélyegyenlőség érvényesítésére	igen	IPR program, pályázatokba bevont tanulók
az intézmény napi működését a minőségbiztosítás, a kulcsfolyamatok szabályozottsága jellemzi, a nevelőtestület, a tagozatok és intézményegységek közössége illetve a menedzsment munkakapcsolata lehetővé teszi a kritikai véleményekre alapozott, őszinte légkört	igen	BECS facilitátorok munkája
a Bocskai István Általános Iskola, Gimnázium, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Pedagógiai Szakszolgálat kezdeményező szerepet vállal a térség közoktatásában, a pedagógus továbbképzésben, versenyek szervezésében, az iskolaközi munkaközösségek és programjaik szervezésében.	igen	pedagógiai napok tankerületi tanulmányi versenyek tankerületi munkaközösség

[15] A Melléklet tartalmazza a fejezet teljes szövegét.

A 2011. évi pályázatom elemzése, illetve a jelenleg ismert oktatásirányítási elképzelések, egyéni tapasztalataim, munkatársaim tehetségének, egyéni képességeinek ismerete birtokában fogalmaztam meg fejlesztési elképzeléseimet, melyeket a következő fejezetben mutatok be röviden és lényegre törően.

4. Fejlesztési elképzelések

A jövőre vonatkozó fejlesztési elképzelések megfogalmazása érdekben számos hazai és külföldi szakirodalmat tanulmányoztam, kormányzati terveket, elképzeléseket tekintettem át, elemeztem a nevelői testületünk szakmai összetételét, annak összhangját a pedagógiai programunkban megfogalmazott feladatokkal, célokkal.

Az elemző munkát követően fogalmaztam meg elképzeléseimet, terveimet, céljaimat. Vannak közöttük olyanok, melyeket már elindítottunk munkatársaimmal, vannak olyanok, melyek a várható köznevelési változások következményeiként válhatnak feladattá.

A fejlesztési elképzelésekben nem szerepelnek azok a már jól működő programjaink, melyeket továbbra is folytatnunk kell (emelt óraszámú képzések, változatos szakkörök, tanítási órán túli tevékenységek, tanulmányi- és sportversenyek, stb.).

4.1. Humán erőforrás fejlesztése

A humán erőforrás fejlesztési irányait meghatározó tények, melyek részben meghatározzák az általam tervezett fejlesztési irányokat a következők:

- jelenleg rendelkezünk azokkal a szakos nevelőkkel, akikkel el tudjuk látni a nevelő oktató munkát. A továbbképzéseket úgy kell megterveznünk, hogy a nyugdíjba vonuló munkatársainkat pótolni tudjuk, a tervezett feladatokat képesek legyünk megvalósítani;
- asszisztens szükséges az osztályteremben – módszertani képzések keresése;
- a tehetséggondozó program működtetéséhez szükséges továbbképzés. Ennek pontos irányát majd a tehetséggondozó program tervezése során határozzuk meg. A tehetséggondozó programunk a következő tanév elején indul, jelenleg kidolgozás alatt van;
- a művészeti képzés szakember utánpótlásának biztosítása (festészet-grafika tanszak);
- tanulóink nevelése-oktatása csak akkor lehet hatékony, ha ismerjük azt a „nemzedéket, akiket tanítunk.

Azért fogalmaztam a felsorolás előtti bevezetőben úgy, hogy „részben” meghatározó tényezők, mert a jövőbeni változások ezeket az elképzeléseket meghiúsíthatják, de akár erősíthetik is.

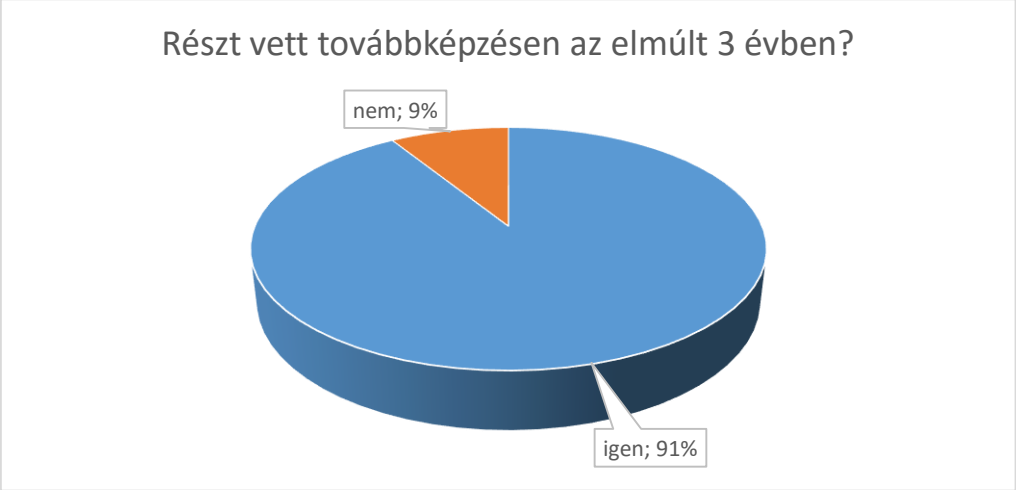
Erősség ezen a téren:

- ingyenes képzések lehetősége,
- munkatársaink elkötelezettségei az önképzés terén;
- a városban ez elmúlt években folyt asszisztens-képzés, tehát vannak olyan munkatársak, akik megfelelhetnek az általános iskolai elvárásainknak;
- sok tehetséges tanulónk van;
- sok innovatív pedagógus dolgozik nálunk;
- az általános iskola és a művészeti képzés tág teret ad a tehetségek ki bontakozásának.

Gyengeség ezen a téren:

- a főiskolai, egyetemi továbbtanulás finanszírozása nem megoldott, ezt a nevelők fizetik;
- egyes szakok képzése kis létszámban, kevés helyen történik az országban (pl. gyógypedagógus, logopédus, fizikatanár);
- a rengeteg program között elveszhetnek, szétaprózódhatnak a tehetségígéretek;
- a művésztanárokra ható elszívó erő.

Munkatársaim többsége elkötelezett a pedagógushivatás mellett, ismereteit igyekszik frissen tartani. Ezt bizonyítja, hogy a többség az elmúlt három évben részt vett valamilyen továbbképzésen, tanfolyamon. A nagyarányú részvétel után is vannak sokan olyanok, akik szándékában áll továbbképzésen részt venni a jövőben is.[16]



6. diagram: Rész vett továbbképzésen az elmúlt 3 évben?

[16] A továbbképzéssel kapcsolatos adatok Éles Sándorné tankerületi munkatársunk készülő szakdolgozatából származnak.

7. diagram: Részt venne továbbképzésen?

Az elmúlt években a továbbtanulási, továbbképzési szándék 91%-os volt, a további években viszont csak 56%. A két adat szerintem nem mond ellent egymásnak. A jövőbeni továbbképzési szándék is nagyobb lenne, ha:

- kollégáink közül sokan nem a pedagógusminősítési eljárásra készülnének (munkatársaim 82%-a Pedagógus I. kategóriában van);
- a továbbképzések városunkban lennének, és nem kellene utazási költséget fizetni (nagyon sok továbbképzés ingyenes, de az utazási költséget fizetni kell);
- a továbbképzésekre lenne normatíva, melynek felhasználását az iskola tervezhetné.

Kockázatok a humán erőforrás fejlesztésben

Bár jelenleg teljes a szakos ellátottság iskolánkban, az enyhén értelmi fogyatékos gyerekek csoportjánál két gyógypedagógus álláshelyet nem tudunk tartósan betölteni. A nevelő-oktató munka így is a törvényi előírások szerint folyik, a szaktárgyakat megfelelő végzettségű pedagógus tartja, de az ideális helyzet az lenne, ha a gyerekeknek nem kellene sok pedagógushoz alkalmazkodniuk, hiszen nekik az a fejlesztő, biztonságos állapot, ha ki tudják fejezni szeretetüket, ragaszkodásukat egy-két ember felé. Ehhez biztonságos környezetre, állandó nevelőkre lenne szükség.

Az utazó gyógypedagógusi feladatellátásban is szakemberhiány van. A jelenleg iskolánkban dolgozó gyógypedagógusok nem tudják a szakvéleményeknek megfelelő teljes óraszámban ellátni a gyerekeket, több gyógypedagógusra lenne szükség tankerületi szinten.

Távoli, de reális kockázat a természetismeret tantárgyak tanításában jelentkező szakemberhiány, ami iskolánkat leghamarabb valószínűleg a technika tantárgy tanítása során fog jelentkezni.

A művészeti képzésben minden, általunk működtetett tanszak szakember ellátottsága stabil. A kockázatot itt a tanulói létszám biztosítása jelenti, de amint az *Általános helyzetkép* fejezetben írtam, ez a létszám évek óta stabil. Ebben nagyon sok munka fekszik a művész-

tanáraink részéről (tanszaki ismeretterjesztő előadások, a művészeti nevelés népszerűsítése, városi előadások, stb.). Csak egy példa a sok munkához: tavaly a néptánc csoportok különböző városi vagy városon kívüli fellépéseinek száma 100 fölött volt!
A művészeti képzésünket illetően kockázatot jelenthet a megfelelő nevelő biztosítása a jövőben a különböző elszívó hatások miatt.

4.2. Pedagógiai asszisztens a tanítási órákon

„A tanári létszámcsökkenés ellenére Magyarországon az óvodákban, az általános iskola alsó és felső tagozatán továbbra is kevesebb gyerek jut egy pedagógusra, mint az OECD- vagy az EU 19 országok átlagában. (…) A foglalkoztatott pedagógusok oktatási szintenként eltérő aránya mellett Magyarországon a közoktatás együttesen is több tanárt foglalkoztat, mint az EU- vagy OECD-átlag."
Az elmúlt valamivel több, mint három év alatt a pedagóguslétszám csökkent (a nyugdíjba vonulók helyére nem lehetett felvenni új dolgozót), így közeledhetett a pedagóguslétszám átlaga az EU átlaghoz.

Sokszor olvashatjuk cikkekben, tanulmányokban, hogy hazánkban sok a pedagógus, másképpen fogalmazva: kevés az egy pedagógusra jutó gyerekek száma. Ez igaz, de azt nem szokták sokan figyelembe venni, hogy a nyugati országokban lényegesen magasabb az asszisztensek száma, akik segítenek a nevelő-oktató munkában.
„A magyar iskola az egyik leglaposabb munkahelyi szervezet, igazgatón, helyettesen, tanáron és pedelluson kívül alig van ott valaki. A fejlett országokban kutatási és osztálytermi asszisztens, segítő szakemberek (pszichológus, szociális munkás, stb.) és gazdasági, technikai személyzet is segíti a tanárok munkáját."[17]

Magyarországon is lehetővé teszi a köznevelési törvény (tanulói létszámtól függően) pedagógia munkát segítő (PMS) vagy más néven nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő (NOKS) dolgozók alkalmazását – ha a költségvetés ezt lehetővé teszi. Ilyen irányú képzés már több éve létezik Magyarországon (bár a munkakör betöltéséhez jelenleg elég az érettségi is).

Úgy gondolom, a NOKS alkalmazását iskolánkban is lehetővé kell tenni, mert szükség van rá. Egyre több olyan tanulónk van, akik egyéni segítséget igényelnének, de nem kaphatják meg létszámhiány miatt.

4.2.1. Nemzetközi kitekintés

Az elmúlt években volt szerencsém a Comenius (jelenleg Erasmus+) pályázat keretében meglátogatni és megismerni több európai ország oktatási rendszerét a gyakorlatban is. Az ott szerzett tapasztalatokból most csak a pedagógiai munkát segítő vagy pedagógiai asszisztens alkalmazását mutatom be röviden.

[17] Lannert Judit közgazdász, szociálpolitikus, oktatáskutató. A Jelentés a magyar közoktatásról sorozat egyik elindítója. Idézet forrása: A kompetenciamérésről – kicsit másképpen (http://www.koloknet.hu/iskola/a-kompetenciameresrol-a-kicsit-maskeppen)

Nagy-Britanniában a szülők és tanulók már több évtizede megszokhatták jelenlétüket az iskolában. Az általános és középiskolában tanulók mintegy negyede a pedagógiai munkát segítő alkalmazott. Általában a tanulásban lemaradt és a sajnálatos nevelési igényű tanulókkal (SNI) foglalkoznak. A kutatások szerint azok a tanulók, akiket PMS segít a tanulásban, gyorsabban fejlődnek, mint azok, akik mellett nem áll PMS.

Angliában is keresik a helyét a PMS-ők hatékony alkalmazásának.[18] A kutatások – nem meglepő módon – azt is megállították, hogy a PMS-ők képzettsége nagyon fontos a hatékony segítségnyújtás érdekében, és a fejlesztésekre, segédanyagok kidolgozására komoly erőket mozgósítottak.

Lengyelországban Kuznie Raciborska településen pillanthattunk be a lengyel közoktatásba. Náluk nincs állandó jelleggel segítő a nevelő mellett, de ha a tanuló állapota igényli, akkor alkalmanként részt vesz az órai munkában. Nem saját tapasztalat, hanem egy Uniós jelentés[19] írja le azt, hogy a lengyelországi roma közösségekben 2020-ig tartó kutatást végeznek a NOKS alkalmazásának eredményeit illetően.

Pedagógiai asszisztens

Országonként más és más elnevezéssel fordul elő a pedagógiai munkát segítők neve a szakirodalomban vagy a médiában:
PMS – pedagógiai munkát segítő
NOKS - nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő
PA – pedagógiai asszisztens
TA - teaching assistant,
HLTA - higher level teaching assistant,
LSA - learning support assistant,
CA - classroom assistant,
ST - science technician,
TT - technology technician
Az elnevezés alkalmanként a tecékenységi körre is utal. A CA általános feladatokat lát el, az ST vagy TT feladatköre már specifikusabb.

4.2.2. Hazai helyzet

A fenti keretes szöveg elnevezéseket tartalmazó változatossága is jól tükrözi azt, hogy nem csak külföldön, de hazánkban is a NOKS alkalmazása még csak formálódó lehetőség a közoktatásban.

Iskolánkban az elmúlt években a városi önkormányzat, illetve a Hajdúnánási Tankerület támogatásával segíthették a nevelő-oktató munkát NOKS dolgozók. Munkájuk nagyon hasznos volt, változatos területen kapcsolódhattak be az iskolai munkába. Közülük kevesen rendelkeztek ilyen irányú végzettséggel.

A köznevelési törvény által biztosított NOKS dolgozókat - a jelenleg érvényes szabályozás szerint - akkor alkalmazhatjuk, ha lesz szabad státuszunk. A gyereklétszám csökkenése és a pedagógusaink nyugdíjba vonulása miatt az elkövetkező években valószínűleg alkalmunk lesz teljes állásban foglalkoztatni NOKS dolgozókat.

A hatékony és eredményes munkájukat akkor tudja biztosítani az iskolavezetés, ha a NOKS dolgozó ilyen irányú végzettséget szerzett, illetve a pedagógusainkat is fel kell készíteni arra, hogy az osztályteremben együtt dolgozzon más szakemberrel. Erre a pedagógusaink sincsenek felkészülve, ilyen irányú tapasztalataik nincsenek, tehát olyan továbbképzésen, tanfolyamon kell majd részt venniük, mely a közös munka módszertanára felkészíti őket.

[18] Forrás: http://www.literacytrust.org.uk/assets/0002/6756/osi_teaching_assistants_report_web.pdf
[19] Tackling Early Leaving from Education and Training in Europe - Küzdelem a korai iskolaelhagyás ellen Európában

A pedagógiai asszisztensek alkalmazását az alábbi területeke látom indokoltnak és hasznosnak:

- gyógypedagógiai munka segítése (enyhén értelmi fogyatékos csoportnál),
- nehezen kezelhető gyermekek tanulásának segítése,
- mozgáskorlátozott vagy BTMN zavarokkal küzdő tanulók segítése,
- integrált sajátos nevelési igényű tanuló segítése,
- tehetséggondozás,
- nevelői munka támogatása (előkészítés tanításhoz, dekoráció, oktatási segédanyag készítése, előkészítése, stb.).

4.3. Tárgyi feltételek fejlesztése

Művészeti képzés hangszer és jelmezállománya folyamatos odafigyelést igényel.
Sporteszközeink többsége pótlásra, javításra szorul. Nagyon kevés labda van a sportszertárainkban.
A Polgári úti telephely étkezője nehezen tartható higiénikus állapotban, felújításra szorul, bár az állapotát tekintve a leggazdaságosabb megoldás egy új étkező építése lenne. Erre a városi önkormányzat folyamatosan keresi a pályázati forrásokat.
A tárgyi eszközök fejlesztését a fenntartói támogatáson túl igyekszünk pályázati forrásokból is biztosítani. Jelentős támogatást kaptunk a működető önkormányzattól pl. a sport. a művészeti nevelés hátterének biztosítására (éremvásárlások, utazási költségek, jelmezek varratása, stb.)
Az elmúlt években eszközfejlesztésre is fordíthattunk forrást az NTP, a TIOP különböző pályázataiból, ezt tervezem a továbbiakban is. E munkában továbbra is számítok a nagyon jól, eredményesen működő Pályázatíró Munkacsoportunkra. Az öt év alatt különböző pályázatokon közel százmillió forint értékben járultunk hozzá az iskola működéséhez.

Új lehetőségnek látszik a gazdálkodás támogatása terén az alapítványok bevonása a pályázati körbe, így olyan pályázati lehetőségek nyílnak meg előttünk, melyek az iskola számára nem kihasználhatóak (pl. NCA pályázatok).

4.4. Gazdálkodás

A pályázatom írása közben még dolgozik a Köznevelési Kerekasztal, mely többek között az intézmények fenntartásával kapcsolatos kérdéseket is tárgyalja. Nem tudható tehát, hogy a jövőben iskolánk fenntartása, működtetése milyen keretben zajlik majd, így elképzeléseim elvi jelentőséggel bírnak, nem irányulnak konkrét fenntartó és működtető felé.

A jövőbeni fenntartással kapcsolatosan fontos lenne, ha az iskola birtokában lenne annak, hogy egy-egy tanév során milyen gazdasági háttérrel rendelkezik, milyen szakmai programokat tervezhet meg, mire elegendő az éves költségvetés. Ennek ismeretében lehet összehangolni a szakmai és gazdasági tevékenységet.

Szintén fontosnak tartom, hogy az iskola tevékenysége törekedjen a szakmai feladatok anyagi hátterének megteremtésére. Ennek érdekében alakítottuk át például az alapítványaink alapító okiratát. Alapítványaink így a jövőben az eddiginél szélesebb körű pályázati kiírásokon vehetnek részt, reményeink szerint nagyobb összeggel tudnak segíteni az iskola működésében.
A Diákönkormányzat eddig is mindent megtett a saját lehetőségei keretén belül, erre ezután is szükségünk lesz.

A Pályázatíró Munkacsoportunk kiemelkedő eredményeket ért el pályázatok terén. A munkacsoport munkáját fontosnak tartom. Az eddigi tevékenységhez képest munkájuk az alapítványok pályázati munkájának támogatásával bővül majd.

4.5. Alapkészségek fejlesztése

Alapkészségek alatt sokan csak az íráshoz, olvasáshoz, számoláshoz szükséges alapkészségeket értik. Az Európai Tanács és az Európai Bizottság által kidolgozott, az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges „új alapkészségek európai referenciakerete", tartalmazza az információs és kommunikációs technológiák, a technológiai kultúra, az idegen nyelv, a vállalkozás és a szociális kapcsolatok területén szükséges készségeket is.[20] Az új „alapkészségek" kulcskompetencia néven a magyar kerettantervek részévé is váltak.
A kerettantervek és az ezekre épülő helyi tanterveink is tartalmazzák azokat a kompetenciaterületeket, melyekre a nevelő-oktató munkát építeni kell.
A folyamatos változásban lévő, gyorsan alakuló információs alapú társadalmunk az egyéntől is megköveteli a változás igényét, az alkalmazkodást. Az egész életen át tartó tanulás igényel egy stabil írás-olvasás-számolás ismeretkört, de ezen túl a feladatok bizonyos körében „*a megoldáshoz szükséges alapkészségeken túl az egyénnek rugalmasan alkalmazható, általános és az egyik helyzetről a másikra átvihető kompetenciákkal kell rendelkeznie ahhoz, hogy a készségek, ismeretek és attitűdök változatos helyzetekben felhasználható együttesét birtokolhassa.*"[21]

4.5.1. Kulcskompetenciák

A társadalmunk ma nélkülözhetetlennek tartott kulcskompetenciái:

- Anyanyelvi kommunikáció
- Idegen nyelvi kommunikáció
- Matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák
- Digitális kompetencia
- A tanulás tanulása
- Személyközi és állampolgári kompetenciák

[20] Oktatás és képzés 2010 munkaprogram végrehajtása. B munkacsoport: Kulcskompetenciák. Európai Tanács, 2004. november. (Implementation of „Education and training 2010" Work Programme. Working Group B „Key Competences". Key Competences for Lifelong Learning. A European Reference Framework, November 2004.)
[21] Oktatás és képzés 2010 munkaprogram végrehajtása. B munkacsoport: Kulcskompetenciák. Európai Tanács, 2004. november. (Implementation of „Education and training 2010" Work Programme. Working Group B „Key Competences". Key Competences for Lifelong Learning. A European Reference Framework, November 2004.)

- Vállalkozói kompetencia
- Kulturális kompetencia

Ezek közül az anyanyelvi, idegen nyelvi, matematikai, természettudományi kompetenciák alapjaiban véve rendben vannak a magyar iskolákban. A digitális kompetencia elméletileg minden nevelő és tantárgy feladata, de ennek megvalósítása egyes pedagógusok IKT-ismereteinek hiánya miatt részlegesen valósul meg. Akadályozza a digitális kompetencia érvényesítését a technikai eszközök hiánya vagy gyors amortizációja. Iskolánkban nevelőink sok munkát fektettek az órák IKT eszközökkel történő, változatos, a diákokat motiváló, tevékenykedtető megtervezésére, de ezeket csak részben tudják megvalósítani az elromló és nem javítható projektorok vagy az internet kapcsolat leterheltsége miatt. A számítógépek mennyisége és minősége minden telephelyünkön megfelelő az idei TIOP 1.1.1. pályázatnak köszönhetően.

A tanulás tanulása kompetenciaterület fejlesztésére pedagógusaink többsége törekszik. Az évtizedekig szinte egyeduralkodó frontális foglalkoztatás helyett szinte minden pedagógusunk az osztály csoport adottságaihoz, az adott feladat sajátosságaihoz illő munkaformát választ.

A kulturális kompetencia fejlesztéséhez iskolánk foglalkozások tárházát kínálja. Az általános iskolai foglalkozások (ének-zene, vizuális kultúra, hagyományőrző foglalkozások, szabadidős rendezvények) mellett a művészeti iskola tanszakjait is választhatják – és választják is! – diákjaink.

A személyközi és állampolgári kompetenciák, a vállalkozói kompetenciák a tanterveinkben érintőlegesen szerepelnek. Úgy ítélem meg, hogy a hatékonyabb fejlesztés megvalósításához több időre lenne szükség, ami növelné a tanulók leterheltségét, vagy a kerettanterv ismeretanyagát kellene csökkenteni, hogy a hiányzó kompetenciák fejleszthetők legyenek.

4.5.2. Nemzedékek, akiket tanítunk

Fontosnak tartom néhány bekezdés erejéig - figyelemfelhívó jelleggel is - bemutatni azt, kik azok a tanulók, akiket be kell vonnunk a nevelő-oktató munkába, akiknek a tanulását irányítanunk kell.
Gyerekeinket nevelő pedagógusaink többsége az információ forrásának elsősorban a könyveket, újságokat, televíziót, rádiót tekintették gyermek és felnőttkorukban. Az újabb, IKT eszközöket felnőttkorukban tanulták meg. Diákjaik ezzel szemben elsősorban számítástechnikai eszközökből („kütyükből) nyernek információt. De nem csak ilyen egyszerű a különbség, hanem az információfeldolgozás módja, a figyelem megosztásának és tartósságának ideje sem egyforma. A nagy tömegű információ az agyban szerkezeti változásokat okoz[22], a fiatalok másképp reagálnak dolgokra, a hosszú szöveg untatja, fárasztja őket, ha nem kapnak azonnali visszajelzést, türelmetlenné válhatnak.

[22] Buda Béla dr.: Tények és értelmezések az agykutatás terén

Néhány jellemző jegy a „digitális bennszülöttekre”:

- *„Gyorsan akar információt szerezni, multimédia forrásból;*
- *Párhuzamos információ-feldolgozás, több feladattal való (5-7) egyidejű foglalkozás;*
- *A szövegnél szívesebben dolgozik kép, hang, videó információkkal;*
- *Szimultán kölcsönhatások kedvelése;*
- *Hálózati kapcsolat létesítése számos felhasználóval .(fórumokon válaszok keresése saját kérdésekre);*
- *Az utolsó pillanatban tanulás (ami 10 perc alatt nem található meg a neten az nem létezik);*
- *Azonnali megerősítést és jutalmat vár;*
- *Izgalmas, érdekes, azonnal hasznosítható és szórakoztató dolgok kedvelése. „Minek tanulom ezt, ha az életben nem lesz rá szükségem?"*[23]

A generáció-elmélet két amerikai szerző, William Strauss és Neil Howe nevéhez fűződik. A ma élő generációk eszerint:

- *„Baby-boom idején születettek (1940–50-es évek) PRÓFÉTÁK*
- *X generáció (1960–70-es évek) NOMÁDOK*
- *Y generáció (1980–90-es évek) HŐSÖK*
- *Z generáció (2000-es évek) MŰVÉSZEK”*

A most iskolába járó diákok többsége a Z-generáció gyermeke[24], igazi digitális bennszülöttek, akik már akkor is nyomogatják a „kütyüket”, amikor még beszélni is alig tudnak. Róluk szokták mondani a felnőttek, hogy már gyermekkorukban is többet tudnak a felnőtteknél az eszközhasználat terén. Ez sajnos ritkán igaz. Az „eszközhasználat” ritkán tudatosan tervezett, csak próbálgatnak. A tudatos használatot nekünk kell megtanítanunk számukra, annak tudatában, hogy idejük jelentős részét online töltik, naponta internetezznek akár napi több órát is.

A fenti sajátosságokat a tanítási órák tervezésénél, a tanulók motiválásánál, pedagógusaink tervezett továbbképzésénél, belső képzéseknél mindenképpen figyelembe kell vennünk.

A már tárgyalt úgynevezett „alapkészségek” fejlesztését eredményesen csak azok a nevelők képesek megvalósítani, akik ismerik a rájuk bízott Y és Z generáció személyiségjegyeit.

4.6. Fejlesztési lehetőségek a művészeti nevelésben

A művészeti nevelés célja olyan ifjúság felnövekedéséhez történő hozzájárulás, mely igényes az őt körülvevő ingerek közötti választásában. Sokrétűen művelt, művészi előadói kvalitásai figyelemre méltóak. Környezetét pozitívan befolyásolja, példát mutat korosztályának is.

[23] Ollé János: OKTATÁSINFORMATIKAI MÓDSZEREK Tanítás és tanulás az információs társadalomban, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2013
[24] Az ABC „elfogyott”. A 2010-es évek gyermeki az „alfa” nemzedék.

A művészeti képzés fejlesztésére vonatkozó elképzeléseimet megfogalmaztam már a pályázatom különböző fejezeteiben (*Tárgyi feltételek fejlesztése, Gazdálkodás, Alapkészségek fejlesztése*). Nem gondolom, hogy szét kell választani sem a pályázatomban, sem a napi munkában az általános iskola és a művészeti tevékenységet, hiszen mind a nevelői munkamegosztásban (áttanítás), mind a napi tevékenységekben szerves kapcsolat létezik közöttük.
Amiért mégis megfogalmazok e fejezetben néhány mondatot, az csupán azért van, hogy öt év múlva könnyebb legyen összehasonlítani a kitűzött célokat és az elért eredményeket.

Határozott szándékom továbbra is, hogy erősítsük művészeti képzésen belüli kapcsolatot egyes tanszakok között illetve az általános iskolai tevékenység között. Az együttműködés erősítésétől mind az általános iskolai tanulók, mind a művészeti növendékek motivációjának erősítését, a növendékek számának további megtartását, az iskolai kulturális rendezvények színvonalának emelését várom. A művésztanáraink tapasztalatának, innovációjának ötvözése az általános iskolai nevelők kreativitásával, más irányú érdeklődésével, ismereteivel a tanulói aktivitás, minőségre törekvést ösztönző környezetet hozhat létre. (A közös munka egyik szép példája a 2016. évi március 15-ei iskola ünnepség, mely felvétele megtekinthető az iskolai honlapunkon[25].)

Minden művészeti águnk eddig is törekedett növendékei fellépési, megjelenési alkalmainak biztosítására. Ennek minimum a szinten tartása a cél. A számosságát nem látom célszerűnek növelni (amint már írtam, az elmúlt évben száz fölött volt a fellépések száma!), de a minőség (nevezés egyre magasabb szintű versenyekre) célként meghatározható (a cél elérésének egyik fontos feltétele a versenyeztetéshez kapcsolódó utazási, szállás, étkezési költség előteremtése).
A hangszeres tanszak számára továbblépési lehetőség a kamarazenélés színvonalának emelése az eddigieknél több tanszak bevonásával.
Keressük a lehetőséget a képzőművészeti növendékek színvonalas munkáinak szélesebb körű bemutatására, versenyeztetési lehetőségek bővítésére.

A *Humán erőforrás fejlesztése* fejezetben megemlítettem néhány kockázati tényezőt, többek között a művésztanárokra ható „csábító”, elszívó erőt illetően. Mivel külön juttatást biztosítani nem áll módunkban, ezért a munkakörülményekkel, szakmai fejődési lehetőséggel tudjuk megtartani őket. A cél tehát ezek megteremtése, fenntartása. A siker záloga az iskola, város, támogatók közös együttműködése.

4.7. Nyelvoktatás fejlesztése

A 2004-ben indult nyelvi előkészítő osztályok (NYEK) plusz egy évnyi intenzív nyelvoktatással (és informatikával) kezdték a középiskolát. Magam is voltam osztályfőnöke ilyen

[25] http://bocskai.net/index.php/12-hirek/874-marcius-15-ei-iskolai-unnepsegunk (a Hajdúnánási Városi Televízió felvétele)

osztálynak, így közeli tapasztalataim vannak arról, amit a *Jelentés a magyar közoktatásról*[26] kiadvány megfogalmaz: *„a 2004-ben indult első évfolyamának átfogó hatásvizsgálatából (Nikolov–Ottó–Öveges, 2010) kitűnik, hogy ez a képzési forma egyfelől jelentős eredményeket produkált, másfelől nem tudta teljes körűen megvalósítani a kitűzött célokat."* A gimnáziumi osztályokban a normál iskolához képest magasabb arányban szereztek egy vagy két nyelvvizsgát a tanulók, de a szakközépiskolában az arány messze elmaradt a várttól. *„Megerősítést nyert, hogy rendkívül jelentős erőforrások fordítódnak a nyelvoktatásra, azonban az egy nyelv tanulására fordított átlagosan 10 tanévnyi – nemzetközi összehasonlításban is igen hosszú – tanulási időben a hatékonyságveszteségek is nagyok*." Majd így folytatja a tanulmány: *„nem hasznosul megfelelően az általános iskolában szerzett nyelvtudás. A középfokon a tanulók kétharmada nulláról vagy kezdő szintről folytatja a nyelvtanulást. A nyelvtanulási út során minden hatodik tanuló nyelvet vált – leggyakrabban a középfokra lépésnél – részben kényszerből, részben saját elhatározásból, így nemegyszer kárba vész több évnyi nyelvtanulás. Nyilvánvalóvá vált, hogy a nyelvoktatás eredményességét hosszabb távon is veszélyeztető hatékonyságveszteségek érdemben csak a korábbinál jelentősebb helyi és területi tervezés, koordináció révén csökkenthetők."*

A tanulmányban megfogalmazott problémák mellé társul az a tény, hogy 2020-tól csak azok a fiatalok jelentkezhetnek főiskolára, egyetemre, akiknek középfokú nyelvvizsgája van. Ez komoly feladatot jelent a középiskoláknak és a középiskolás tanulóknak is.
A mi iskolánk helyi válasza erre a problémára a következő:

- a nyelvoktatásban továbbra is biztosítjuk az emelt óraszámú nyelvoktatást;
- hatodik évfolyamtól a tanulók szakköri keretben választhatják a második idegen nyelvet.

A második idegennyelv-választási lehetőségével próbáljuk megelőzni a középiskolába lépésnél sokszor előforduló nyelvváltást, mely energiát von el a középiskolai tanulmányoktól, illetve lehetőséget kívánunk adni a tanulóinknak arra, hogy már az általános iskolában megismerkedjenek egy második idegen nyelvvel.
Ezzel remélhetőleg előkészítjük és segítjük a középiskolai nyelvtanulást, a nyelvvizsga megszerzését.

4.8. Kompetenciamérési eredmények javítása

„A 2001 őszén elkezdődött Országos kompetenciamérések a 2007/2008. tanévtől kezdődően a közoktatásról szóló törvényben, majd pedig a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 80. §-ában meghatározottaknak megfelelően a 6., 8. és 10. évfolyamos tanulók gyakorlatilag teljes körében felmérték a szövegértési képességeket és a matematikai eszköztudást."[27]
A kompetenciamérési eredmények hasznosítása nem egyértelmű a magyar közoktatás rendszerében. Sokan a tanulók iskolák közötti rangsor felállítására használják, noha nem ez a célja.

[26] Jelentés a magyar közoktatásról 2010, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet Budapest, 2011
[27] https://www.kir.hu/okmfit/

Sokan „*ahelyett, hogy arra használnák ezeket az eredményeket, hogy saját munkájukat elemezzék (a kompetenciamérés ugyanis, mint ahogy a PISA is, az iskolákról és pedagógusokról szól, nem a gyerekekről), és ennek fényében hajtsanak végre fejlesztéseket, módszertani vagy intézményi újításokat, inkább a felmérés „marketing" elemeire koncentrálnak.*"[28] – azaz az eredmények egy-egy számadatának kiragadásával iskolákat hasonlítanak össze, rangsorokat állítanak fel. Ennek az eljárásnak egyenes következménye az amikor „*a rosszul tanulókat nem hívják be aznap, vagy amikor segítenek a tanulóknak a kitöltésben.*"[29]

A kompetenciamérési eredmények elemzése, felhasználása az iskola feladata. A mi intézményünkben is vannak olyan munkatársak, akik felkészültek a mérési eredmények elemzésére, a következtetések levonására. Az elemzések és háttérismeretek nélkül egy-egy adat kiragadásával véleményt mondani az iskola és a pedagógusok munkájáról súlyos szakmai hiba, hozzá nem értésről árulkodik.

Iskolánkban a legutóbbi (2015. évi) mérési eredmények alapján elmondható, hogy egy terület kivételével nincs szignifikáns eltérés az elvárható eredménytől.
Jó lenne azt mondanom, hogy ez a 2015 szeptemberétől elindított kompetenciafejlesztési intézkedési terv alapján született eredmény, de ez nem lenne igaz. Ennek az intézkedéssorozatnak az eredménye majd csak a 2016. évi mérés 2017-ben megjelenő elemzéséből derülhet ki. Az előző mondatokból látszik, hogy mi az egyik probléma - szerintem - a kompetenciamérési eredmények hasznosításával: a probléma megszületését követően kidolgozott változtatások eredménye (vagy kudarca) csak a következő mérés elemzését követően mintegy két év múlva derül ki! Akkor már a nyolcadikos diákok nincsenek az általános iskolában, a hatodikosok is elkezdték az utolsó tanévüket.

A már említett Kompetenciafejlesztési intézkedési tervbe megfogalmazott feladatokon kívül az elmúlt évben lényeges számban tudtuk emelni a kompetenciafejlesztési foglalkozásokat. E két intézkedéstől várjuk azt, hogy következő évek mérési eredményei nevelő-oktató munkánkat visszaigazolják vagy cáfolják – leghamarabb 2017-ben.

A kompetenciafejlesztés szövegértés területén javulást várunk attól a saját innovációtól, mely a gyerekekben az olvasás igényét célozza erősíteni. E programunkat a „kísérleti", kipróbálási időszak után minden telephelyünkön bevezettük. A program lényege, hogy egy-egy könyv feldolgozását sokoldalúan, sok tantárgy bevonásával, élményszerűen végzik el munkatársaim.
Eddigi programjaink:

- Tersánszky Józsi Jenő: Misi mókus kalandjai[30] feldolgozása
- Erich Kastner Emil és a detektívek feldolgozás Nyomozzunk Emillel címmel[31]

[28] Lannert Judit: A kompetenciamérésről – kicsit másképpen (http://www.koloknet.hu/iskola/a-kompetenciameresrol-a-kicsit-maskeppen)
[29] Lannert Judit: A kompetenciamérésről – kicsit másképpen (http://www.koloknet.hu/iskola/a-kompetenciameresrol-a-kicsit-maskeppen)
[30] http://www.bocskai.net/index.php/component/content/article/12-hirek/163-barangolas-misi-mokussal
[31] http://www.bocskai.net/index.php/component/content/article/12-hirek/516-nyomozzunk-emillel

4.9. A tehetséggondozás rendszerének kiépítése

Egy iskola sok területen képes tehetséggondozást megvalósítani. E folyamat része lehet a tanítási óráknak, a változatos délutáni foglalkozásoknak, a művészeti tevékenységnek, pályázati projekteknek.
Iskolánk tevékenységrendszerének fontos tehetséggondozó és felzárkóztató eleme a témahetek sorozata. Ebben a tevékenységben koncentráltan, a tanítási órától eltérő környezetben és módszerekkel foglalkozunk a tanulókkal, az inspiráló környezet motivációs hatását is kihasználva. Növendékeink részt vesznek a gyermek- ifjúsági néptánc mozgalom megyei, regionális, országos találkozóin, versenyein.

Néhány példa a témahetekre:

- Kockák hete (korosztály: felső tagozat, fő téma: matematika, informatika, algoritmikus gondolkodás, játék)
- Mini Kockák Hete (ugyanaz, mint a fenti, csak alsós gyerekek részére)
- Természettudományok Hete (korosztály: felső tagozat, fő téma: természettudományos tantárgyak népszerűsítése, tehetséggondozás, érdekes programok megszervezése
- Idegen Nyelvek Hete (korosztály: 1-8, fő téma: módszertani előadások, nyelvi játékok, versenyek szervezése).

Néhány példa művészeti tehetséggondozó eseményre:

- Cívis Cuháré, Debrecen,
- Kárpát-medencei Népművészeti Találkozó,
- Móra-Garabonciás Regionális Szóló Néptánc Verseny,
- Vécsey Kamara Néptánc Verseny,
- fjúsági Néptánctalálkozó (Nyíregyháza, Eger, Pápa)
- Nevezés hangszeres tanulmányi versenyekre,

Érdeklődő fiatalok és felnőttek számára Nánási Fonó működik a városban néptánctanáraink szakmai iránymutatása és vezetése alatt.

Minden tanévünk munkatervének hangsúlyos része a tanórai differenciált óravezetés, a változatos szakkörökön a gyerekek érdeklődésük alapján vehetnek részt. Az órai és szakköri keretet nagyon jól egészíti ki a Nemzeti Tehetség Program pályázati rendszere, melyben már több éve sikeresen pályázunk. Az iskola hamarosan akkreditált tehetségponttá válik. Az előző tanévben a megyei szakszolgálat kezdeményezése révén iskolánk 5. évfolyamán elkezdődött egy tehetséggondozó folyamat, mely az idén is folytatódik, mintegy 40 tanuló részvételével.
Mindez alapja annak, hogy a tehetségeink ne kallódjanak el, de persze ennyi nem elég egy tudatosan, szervezetten működő tehetséggondozáshoz.
2016 tavaszán indítunk el egy olyan munkafolyamatot, melynek eredményeképpen az iskolai mérések, szűrések alapján nagy biztonsággal szűrhetjük ki a tehetségígéreteket, kiválasztjuk azokat a területeket, melyekben az iskola tárgyi és humán adottságainak be-

vonásával a tehetségígéretek kiválasztása, fejlesztése az eddigihez képest sokkal tudatosabb, tudományosabbá válik. A tehetséggondozó folyamatba az általános iskolai tanulókat és a művészeti képzés növendékeit is bevonjuk.
A tehetséggondozáshoz rendelkezünk megfelelő szakemberekkel a mérés értékelés és a tehetséggondozás területén is.

Kapcsolódási pontok iskolán kívüli tehetséggondozással:
- Arany János Kollégiumi Program
- Hajdúnánási tehetségeket támogató ösztöndíjprogram
- Református Általános Iskola és Óvoda tehetséggondozó programja
- Hajdúnánási Óvodák tehetséggondozó foglalkozásai

4.10. Minőségirányítási program fejlesztése

Felkészültünk a belső ellenőrzési rendszerünk kiépítésével a tanfelügyeleti és a minősítéső eljárás, minősítő vizsga feladataira.
A tanfelügyelet, minősítő eljárás az iskolai belső önértékelésre épül, ezt két szinten biztosítjuk:
- a belső ellenőrzési rendszer kiépítése során a tanfelügyeleti és minősítési rendszerhez hasonló óralátogatási rendszer készítettünk,
- a tanórán kívüli munkáinkat projektekbe szervezzük, a projektek értékelését saját on-line Teljesítményértékelő Rendszer (TÉR) alapján végezzük, tároljuk.

Amennyiben lesz anyagi forrásunk a TÉR fejlesztésére, akkor az óralátogatás modult is átdolgozzuk. Így tetemes mennyiségű papírt és nyomtatási költséget spórolunk meg, hiszen az Oktatási Hivatal rendszeréhez elő tudjuk állítani a csatolandó *pdf* formátumú dokumentumokat. (Az OH ellenőrzési, adminisztrációs rendszerében is célszerű lenne elgondolkozni a mi TÉR-ünkhöz hasonló, papírtakarékos szoftverkörnyezet kialakítására, hiszen a dokumentumok jelentős többsége már ma is papíron születik meg.)

A művészeti képzés ellenőrzési rendszerét integráljuk az iskolai Teljesítményértékelő Rendszer online verziójába, illetve az iskolai óra- és foglalkozáslátogatások rendszeréhez hasonlóan – a tanfelügyelet, és minősítő eljárásra készülve – a művészeti foglalkozások ellenőrzésének rendjét is ki kell dolgoznunk.

4.11. Egységes szemléletmód erősítése

A városi önkormányzat 2011-ben a négy önkormányzati iskolát összevonta. Született egy új iskola, mely az addig egymással vetélkedő iskolák nevelőtestületeiből jött létre. A tanulólétszámért folytatott küzdelem elég sok energiát elvett a pedagógiai munkától, gyakorlatilag nem volt szakmai együttműködés a nevelők között, ami azért is sajnálatos, mert mind a négy nevelőtestületet a kreativitás, innovatív gondolkodásmód jellemezte.
Az összevonás kezelésére, a változási folyamatok menedzselésére egy Változásért változunk programot indítottunk nevelőink körében. Célként tűztük ki az egységes iskolai szemléletmód megteremtését majd erősítését. Igyekszünk tudatosítani a nevelőinkben, a

szülőkben, városlakókban, hogy nincsenek elszeparált „iskolák", hanem egységes program alapján dolgozó iskola a „Bocskai" iskola fogadja a gyerekeket.
Hajdúnánási iskola a hajdúnánási tanulókért.
A változási folyamatban értünk el eredményeket, voltak hullámvölgyek, de még nem értünk a végére. A mellékletben a Változásért változunk program első (és eddig egyetlen) utókövető vizsgálatát helyeztem el – rövidített formában (*A Változásért változunk program Attitűdvizsgálata* címmel).

4.12. Iskolaközpontok kialakítása

Izgalmas területnek ígérkezik – ha megvalósul – az iskolaközpontok működése, működtetése.
A statisztikai adatok mindenképpen igényelnek valamilyen beavatkozást:

Általános iskolai tanuló ezer lakosra, 2013	58,2 – 123,8	kétszeres
Hátrányos helyzetű tanulók aránya az általános iskolákban, nappali oktatásban, 2013	1,9% - 86,8%	negyvenhatszoros

1. táblázat: Tanulói arányok eltérése az országban

Idézek az EMMI tanulmányából[32]:
„Vannak olyan települések, ahol biztosított a teljes 1-8. évfolyamos általános iskola, de van olyan is, ahol helyben csak az 1-4/1-6. évfolyam nevelését-oktatását lehet biztosítani, és a felsőbb évfolyamokat (5/7-8. évfolyamok) másik településen kénytelenek a gyerekek elvégezni
A fentiek alapján érthető, hogy a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (KLIK) intézményi struktúrája is igen eltérő képet mutat. A KLIK jelenleg 5.916 helyen lát el fenntartói feladatokat. Ebből 3.227 helyen biztosítja az általános iskolai nevelést-oktatást 625.744 tanuló részére, 591 helyen csak az 1-4. évfolyam, illetve további 638 helyen csupán az 1-6. évfolyam működik, míg 3.400 gyermek az 5-8. évfolyamon összevont osztályokban tanul.
Az országosan egyenlő esélyek, a korszerű iskola és a magasabb szintű nevelés-oktatás megteremtése az iskolarendszer racionalizálásával valósítható meg. A létrehozandó központokban, amelyek a jelenleg is működő intézményi bázison jönnének létre, a szolgáltatások egy helyszínen lesznek elérhetők mindenki számára, meghagyva a választási lehetőséget a tanulók képességei és készségei szerint más támogató szolgáltatások igénybevételére."

A tervezetből arra számíthatunk, hogy a közeljövőben új, egyelőre nem ismert feladataink lesznek, de bízom az innovatív vezetői és nevelői közösségünkben, hogy közösen ezt a feladatot is meg tudjuk oldani.
A feladat nehéz és felelősségteljes, hiszen több település nevelési-oktatási munkájában kell közösen feladatot elvégeznie az „iskolaközpont" dolgozóinak és a települések közös-

[32] http://www.kormany.hu/download/3/43/60000/osszevont_ter_differencialas.zip#!DocumentBrowse

ségének. A közös munka sikerrel csökkentheti a kisebb települések méretéből adódó hátrányokat, de figyelni kell arra, hogy épp a kis méretéből adódó szoros helyi közösségi kapcsolatok ne sérüljenek!
A hagyományőrzés és a művészeti nevelés sokat profitálhat ebben az együttműködésben, hiszen a kisebb településeken lehetnek feltáratlan értékek.
A tervezett iskolaközpont megvalósulása esetén rendelkezünk több olyan programmal, projekttel, mely összhangban van az EMMI elképzelésével. Ezek a következők:

- tehetséggondozó program (*4.9. A tehetséggondozás rendszerének kiépítése* fejezetben részleteztem), mely a sport és a művészetek terén is lehetőséget biztosít,
- kipróbált pályaválasztási programmal rendelkezünk (e jól megtervezett tevékenység miatt kaphatta meg iskolánk a Mentoráló Intézmény címet[33])
- a sajátos nevelési igényű tanulók integrált neveléséhez-oktatásához kipróbált és jól működő IPR programunk van.

Az EMMI előterjesztése alapján az elképzelés kidolgozására kormányhatározat született (1709/2015. (X. 5.) Korm. határozata a humán közszolgáltatások differenciált szervezésének bevezetéséről[34]). A határozat alapján várható, hogy a fent vázolt tervek egésze vagy egy része megvalósul, így ennek feladataira is készülni kell.

5. Vezetési elvek, vezetői koncepció

2011-ben megalkottunk egy olyan vezetői struktúrát, mellyel a megváltozott iskolai rendszer eredményesen, megbízhatóan irányítható.
A változással járó folyamatok mindig ingadoznak hullámhegyek, hullámvölgyek között. A mi iskolánk változását, változtatását a Változásért változunk programmal kezeltük. Ez figyelembe vette az iskolai dolgozók véleményét, érzelmeit, ötleteit, tanácsait. Olyan képzéseket szerveztünk, mely a rendszer működtetésében adott segítséget (projektvezetői képzések, facilitálás). Az iskolavezetőség részére több alkalommal tartottunk kihelyezett képzéseket, ahol 2-3 napig csak a vezetői ismereteket, a megváltozott helyzethez alkalmas vezetői módszereket, rendszerműködtetési ismereteket sajátítottunk el, gyakoroltunk.
A közösen – nevelők, vezetők – végigdolgozott mintegy 6-8 hónap alatt született meg az az iskolai modell, mely jelenleg is működik:

- kettős vezető szerep (szakmai- és egységvezető);
- közös, szakmai részvételen alapuló munkaközösségek;
- tanórán kívüli tevékenységek projektbe szervezése;
- önértékelésre épülő teljesítményértékelés (óralátogatás, munkaközösségi munka, projektben végzett munka, projektvezetői, szakmai vezetői munka értékelése).

A változási folyamat vizsgálatát több lépésben szerveztük, de anyagi forrásaink kimerülése miatt csak az első lépésre került sor, 2013-ban. Ekkor a rendszer fél éve működött.

[33] http://www.bocskai.net/index.php/component/content/article/12-hirek/715-mentoralo-intezmeny-lett-a-bocskai-iskola
[34] A határozatot tartalmazó közlöny forrása: http://www.kozlonyok.hu/nkonline/MKPDF/hiteles/MK15143.pdf

Még voltak bizonytalanságok, a tapasztalatokra reagáló változtatások. E tényezők figyelembevételével az I. értékelési ciklus mérési eredményei biztatóak voltak (vázlatos értékelés a Melléklet *A Változásért változunk program Attitűdvizsgálata* fejezetben olvasható). A további eredményeket is mérnünk kellene, ha lesz forrás a finanszírozásához. Erre jelenleg pályázati környezetet tudok elképzelni, melyet folyamatosan keresünk.

Az utókövetés eredménye igazolta azt a munkát, melyet a szervezet fejlesztése érdekében kezdtünk, igazolta azt a vezetői modellt, mellyel egy ekkora szervezetet ilyen kevés vezetővel működtetni tudunk.

Ennek ismeretében nem kívánok változtatni a vezető struktúrán további megbízásom esetén sem.

Legfontosabb vezetői céljaim továbbra is:

- stabil alapismeretekre épülő tantárgyi ismeretek megszerzésének biztosítása a tanulók számára,
- a jól működő kettős vezetői szerep megtartása, erősítése,
- az egységes iskola, az egymással, telephelyi megkötöttség nélkül együttműködő munkatársak,
- a kezdeményezőkészség, önállóság, kreativitás támogatása, ösztönzése,
- új, a tanulói motivációt ösztönző módszerek megismerésének támogatása,

Tudom, hogy egy szervezet fejlesztése sosem ér véget. A változási folyamatoknak is van saját törvénye, életútja, melyek ismeretében mindig sikerülnie kell értelmes célokat kiválasztani. Ezek csakis a munkatársakkal közös munkafolyamatban választhatók ki, majd tehetők a szervezet céljává.

5.1. Belső információáramlás

Öt évvel ezelőtti pályázatom előkészítésekor megterveztem az új, összevonással létrejött intézmény belső kapcsolattartását. Iskolánk négy intézményegységgel, két tagintézménnyel öt épületben működött és működik napjainkban is.

Polgári utca 71.	1-8. évfolyam és művészeti képzés (néptánc)
Iskola utca 3.	1-4. évfolyam és művészeti képzés (néptánc, citera)
Óvoda utca 2-10.	5-8. évfolyam, Pedagógiai Szakszolgálat (megyei fenntartásban), művészeti képzés (hangszeres tanszakok)
Magyar utca 104.	1-8. évfolyam, művészeti képzés (néptánc)
Köztársaság tér 6.	Művészeti képzés (ütő és zongora tanszak, rendezvények)

Az intézmények közötti információáramlás tervét a az elmúlt évek tapasztalatai alapján módosítottam, de alapjaiban nem tér el az öt évvel ezelőtt megtervezettől:

Kommunikációs csatorna	Információ	Résztvevők	Gyakoriság
Iskolavezetőségi értekezlet	A programok tervezése, értékelése, stratégia kialakítása	Szűk körű iskolavezetés[35]	Hetente
Kibővített iskolavezetőségi értekezlet	A tanév megtervezése, értékelése, döntések.	Tágabb iskolavezetés[36]	félévente egy alkalommal
Információs értekezletek	Aktuális feladatok, döntések, hírek közlése az alkalmazottakkal.	Tagintézmények, intézményegységek vezetői, dolgozói.	Havonta
Alakuló értekezlet	Tájékoztató a nyári munkákról, a személyi változásokról, a nyári táborokról, a tanév tervezésének módjáról, stb.	Nevelőtestület	Augusztus közepe után
Tanévnyitó értekezlet	A tanév céljai, feladatai, tanévindító munkák időterve	Nevelőtestület	Augusztus vége
Nevelési értekezlet	Szakmai ismeretek bővítése, tapasztalatcsere	Nevelőtestület	Munkaterv szerint
Munkaközösségi értekezlet	Munkaközösségi helyzetelemzés, célok, feladatok, mérések ütemterve. Aktuális feladatok.	Munkaközösség tagjai	Munkaterv szerint, legalább 5 alkalom évente
Nevelőtestületi értekezlet	Aktuális témák megbeszélése	Nevelőtestület	Munkaterv szerint évente legalább 2 alkalommal
Esetmegbeszélések	Az osztályokban felmerült nevelési probléma megbeszélése	Az egy osztályban tanító pedagógusok.	Szükség szerint
Kommunikáció a fejlesztő pedagógussal, gyermekvédelmi felelőssel	A tanulási, magatartási problémás tanulókhoz segítségkérés. A hátrányos és veszélyeztetett tanulók jelzése, szükség esetén segítő kérése.	Osztályfőnök, fejlesztőpedagógus, gyermekvédelmi felelős.	Szükség szerint
Iskolagyűlés	Aktuális feladatok, döntések, hírek közlése a diákokkal.	Tagintézmények, intézményegységek nevelői, diákjai.	Havonta

[35] Tagjai: igazgató, igazgatóhelyettesek, tagintézmény-vezető, tagintézményvezető-helyettes, igazgatóhelyettesek
[36] Tagjai: iskolavezetés + munkaközösség-vezetők, diákönkormányzat-vezető, érdekképviseletek vezetői

Faliújságok	Havi program, felhívások, rendezvényekkel kapcsolatos információk minden intézményegységben. Órarend, ügyeleti rend.	Megbízott nevelők, diákok.	Szükség szerint
Telefon	Szükség szerint	Vezetők, iskolai dolgozók, partnerek.	Szükség szerint
E-mail	Versenyfelhívások, versenyeredmények, továbbképzések, értekezletek, önkormányzati információk, feladatok	Felelősök, Érintett személyek	Szükség szerint
Iskolai honlap	Aktuális információk közlése	Iskolai dolgozók	Szükség szerint

2. táblázat: Információáramlás az intézményben

Telefonhasználat

2016. januártól megszűntek az iskolai mobiltelefonok, a fenntartó anyagi források miatt nem engedélyezte a vezetők számára mobiltelefonok használatát. A több telephely, a kettős vezetői szerep indokolná a mobil eszköz használatát. Jelenleg a vezetők saját költségükre használják a telefonokat.

A telephelyek rendelkeznek vonalas telefonnal, ez azonban nem elegendő a működéshez. Egy telephelyünk kivételével (Magyar utca 104.) a vezetői és iskolatitkári iroda nem egy helyiségben van. A székhelyintézményünkben három iroda is működik, de csak az egyikben van telefon.

A működésünket jellemző gyakori kommunikáció (több telephely, városi, városon kívüli kapcsolattartás) miatt a rendelkezésre álló telefonkészülékek száma nem elegendő.

5.2. Arcunk a külvilág felé

„Az információk szolgáltatása fontos a partnerek felé is. A legfontosabb partnerként a szülői közösséget nevezem meg, hiszen a szülő az, aki a legértékesebb kincsét, a gyermekét bízza az iskolára, és elvárja, hogy az a lehető legjobban bánjon vele, adja meg számára mindazokat a lehetőségeket, melyek a fejlődéséhez szükségesek.

A szülők tájékoztatásában a már jelenleg is működő formákat tervezem alkalmazni, kiegészítve elektronikus információtárolással, publikálással:

- *rendszeres szülői értekezletek;*
- *a szülői munkaközösség;*
- *iskolai honlapon, iskolai kiadványban[37], városi médiában (újság, helyi televízió) megjelentetett hírek által;*
- *integrált iskolai adminisztrációs rendszer;*
- *alkalmanként megyei, országos média megjelenéssel[38].”*

[37] Igyekszünk évente 1-2 alkalommal megjelentetni nyomtatott hírlevelet, de ez az anyagi háttér miatt nem mindig sikerül.

[38] A 2011. évi pályázat változatlan szövege.

Kommunikációs csatorna	Információ	Résztvevők	Gyakoriság
Szülői értekezlet	Osztály éves munkájának tervezése. Iskolai célok, jellemző mutatók ismertetése, kérések, észrevételek összegyűjtése.	Szülők	SZMSZ szerint
SZM ülés	Tájékoztató az iskola céljairól, eredményeiről. Az intézményi működés értékelésének eredményei. Tájékoztató a partneri igény és elégedettségmérés eredményeiről.	Szülők képviselői	SZM szabályozása szerint
Fogadóóra	Egyéni informálódás lehetőségének biztosítása a gyermek magatartásáról, szorgalmáról, tantárgyi eredményességéről.	Szülők, nevelők.	SZMSZ szerint
Tájékoztató füzet	A tanuló tantárgyi érdemjegyei, félévi bizonyítványa. Dicséretek, elmarasztalások beírása. Meghívó az iskola, osztály rendezvényeire, szülői értekezletre, fogadó órára, stb.	Szülők	Szükség szerint
Telefon	Tájékoztatás, érdeklődés a tanulóról. Aktuális információk közlése. Személyes találkozó időpontjának egyeztetése. Értesítés baleset, betegség esetén.	Szülők	Szükség szerint
Levél	Aktuális események	Szülők	Szükség szerint
Felszólítás	A tanuló igazolatlan hiányzása esetén	Szülők	SZMSZ szerint
Bizonyítvány	A tanuló tanév végi eredménye	Szülők	Tanév végén
Iskolai honlap	Aktuális információk, felhívások közlése, eredmények ismertetése.	Szülők, érdeklődők.	Folyamatos

5.3. A döntés-előkészítés és fórumai

Az iskola legfontosabb szakmai közössége a nevelőtestület. *„A nevelőtestület a nevelési-oktatási intézmény legfontosabb tanácskozó és döntéshozó szerve. Az állami intézményfenntartó központ által fenntartott köznevelési intézményben az önálló jogi személyiséggel rendelkező szervezeti egységnek egy nevelőtestülete van. A nevelési-oktatási intézmény nevelőtestülete a nevelési és oktatási kérdésekben, a nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos ügyekben, valamint e törvényben és más jogszabályokban meghatározott kérdésekben döntési, egyebekben véleményező és javaslattevő jogkörrel rendelkezik.*[39]

A Ktv. szerint döntési jogköre van a következő kérdésekben:

a. *a pedagógiai program elfogadásáról,*
b. *az SZMSZ elfogadásáról,*
c. *a nevelési-oktatási intézmény éves munkatervének elfogadásáról,*

[39] 2011. évi CXC törvény a nemzeti köznevelésről

d. a nevelési-oktatási intézmény munkáját átfogó elemzések, értékelések, beszámolók elfogadásáról,
e. a továbbképzési program elfogadásáról,
f. a nevelőtestület képviseletében eljáró pedagógus kiválasztásáról,
g. a házirend elfogadásáról,
h. a tanulók magasabb évfolyamba lépésének megállapítása, a tanulók osztályozóvizsgára bocsátásáról,
i. a tanulók fegyelmi ügyeiben,
j. az intézményvezetői, intézményegység-vezetői pályázathoz készített vezetési programmal összefüggő szakmai vélemény tartalmáról,
k. jogszabályban meghatározott más ügyekben.[40]

Nevelőtestületünk nagy létszáma miatt a törvény által döntési jogkörébe utalt kérdésekben nehézkesen tudna döntést hozni, ezért a következő kérdésekben a jogkör átruházását alsóbb intézményi szintre helyeztük már 2011-ben, ezt javaslom továbbra is így hagyni továbbra is:

a. a tanulók magasabb évfolyamba lépésének megállapítása;
b. a tanulók fegyelmi ügyeiben való döntés, a tanulók osztályozóvizsgára bocsátása;

A nevelőtestület, illetve az alkalmazotti testület elé kerülő ügyek előkészítését az igazgató vezetésével a szűk körű iskolavezetés, illetve az iskolavezetőség végzi iskolai dolgozók bevonásával, esetleg iskolán kívüli szakértő felkérésével.

5.4. Munkamegosztás a vezetőtársakkal

Az iskola élén az igazgató áll, aki tevékenységét az igazgatóhelyettesek, tagintézmény-vezető, tagintézményvezető-helyettes, igazgató-helyettesek közreműködésével látja el. Az igazgató végzi a jogszabályok által a hatáskörébe utalt feladatokat, felelős az intézmény szakszerű és törvényes működéséért.
Az igazgató helyetteseinek megbízását – átruházott hatáskör keretében - a tankerületi igazgató adja.
A feladat- és hatáskörük, valamint egyéni felelősségük mindazon területre kiterjed, amelyet munkaköri leírásuk tartalmaz, összhangban az intézményükre jellemző kettős vezetői szerepből származó feladatokkal.
Tevékenységüket az igazgató irányítása mellett, egymással együttműködve és egymással mellérendeltségi viszonyban látják el.
Tagintézmény-vezető és helyettese magasabb vezetőként szakmailag felel a rájuk bízott művészeti nevelés törvényes, zavartalan működtetéséért. Megbízásukat– átruházott hatáskör keretében - a tankerületi igazgató adja. Tevékenységüket az igazgató irányítása mellett látják el.
Minden vezető számára kötelező feladat az állagmegóvás, az iskolai vagyonnal történő takarékos gazdálkodás, olyan források keresése, mely az iskola működését segíti.

[40] 2011. évi CXC törvény a nemzeti köznevelésről

6. Összegzés

A vezető személyét sokan kulcskérdésnek tekintik egy szervezet életében. Nyilván van benne igazság, de a vezető önmagában semmit sem ér. Úgy gondolom, hogy a szervezet erősségét, működési energiáit, vitalitását a benne dolgozók szakképzettsége, kreativitása, szervezőkészsége, önművelődési igénye, motiváltsága jelenti. A vezetőknek arra kell törekedni, hogy a kollégák ilyen irányú tevékenységét erősítse, támogassa.

Az intézmény hosszú távú működőképességét, a nevelő-oktatómunka minőségét, az intézményhasználók által elismert hozzáadott értéket a tanítás-tanulás színvonala, a differenciált képességfejlesztés és a jó munkahelyi klímán alapuló csapatmunka adhatja.

Az alkalmazotti közösség, a szülők bizalmát, illetve a fenntartói és működtetői támogatást elnyerve arra készülök, hogy valamennyi alkalmazott önálló, alkotó munkájára, diákok, szülők támogatására számítva eleget tegyek e megbízásnak.

Olyan intézményt képzelek el 2021-re, ahol a fentebb vázolt fejlesztési elképzelések eredményeképpen:

- a kreatív, innovatív közalkalmazotti közösség összefogással dolgozik az iskola, a város sikeréért;
- az erkölcsre-hittanra nevelés szerves része lesz a pedagógiai gyakorlatnak;
- a hazafiságra nevelés szerves részévé válik a határon túli magyarság támogatása;
- az intézmény napi működését a belső ellenőrzési rendszer és a tanfelügyelet, minősítési eljárások összhangja, eredményes működtetése jellemzi,
- Az alapkészségek fejlesztésében szélesebb körben alkalmazzuk a motiváló projekteket;
- Pedagógiai asszisztensek alkalmazásával segítjük a nevelő-oktató munkát a BTMN, SNI és fogyatékkal élő tanulók esetében;
- Az általános iskola és a művészeti nevelés kapcsolata erősödik;
- A művészeti képzés eszköz- és jelmezkészletét érezhető módon fejlesztjük;
- A második idegennyelv-választási lehetőségével próbáljuk megelőzni a középiskolába lépésnél sokszor előforduló nyelvváltást;
- 2017-től változás érzékelhető a kompetenciamérési eredményeinkben;
- Az iskola akkreditált Tehetségponttá válik;
- A tehetséggondozó program megvalósul és a felfedezett tehetségeket képes segíteni a kibontakoztatásban;
- Iskolaközpont létrehozása esetén sikeresen integráljuk a járási iskolák eredményeit a járás pedagógusaival közösen egy még sikeresebb nevelő-oktató környezet létrehozására. A Bocskai István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola fontos, kezdeményező szerepet vállal e feladatban. a versenyek szervezésével, az iskolaközi munkaközösségek működtetésével.

A pályázatomban leírtak a hajdúnánási pedagógiai tradícióikra épülnek, összevetve a jelen társadalmi, köznevelési elvárásaival és városunk, nevelői közösségünk értékrendjével.

* * * * *

Azért döntöttem e vezetői program megírása mellett, mert pedagógusi, vezetői tapasztalataimat munkatársaim felkészültségével és a csapatmunka erejével kiegészítve elegendőnek tartom arra, hogy a vázolt céloknak, a látható és látens kihívásoknak megfeleljek, megfeleljünk. A kollektívát (pedagógusokat és a pedagógiai munkát segítőket) képesnek és felkészültnek tartom arra, hogy a közösen kitűzött céljainkat közös munkával sikerre vigyük.

Egy iskolai csoportmunka során megfogalmazott gondolatokkal zárom pályázatomat, mert azt ott megfogalmazott gondolatokkal én is egyetértek:

Iskolai jövőkép

„Nyugodt környezet megteremtésével biztosítjuk a tanulók harmonikus személyiségfejlődését. Felkeltjük a tudás iránti vágyat, érdekeltté tesszük a diákokat a világ megismerésére, nemzeti öntudatuk büszke vállalására.
Versenyképes tudás közvetítésével az élethosszig tartó tanulásra készítünk fel.
Oktató-nevelő munkánkat a minőségközpontúság jellemzi.
Mindenekelőtt stabil alapkészségeket alakítunk ki, melyekre –felépítményként- kerülnek a következő értékek:

- *egészségtudatosságra nevelés*
- *természettudományos műveltség bővítése*
- *saját és mások értékeinek megbecsülése*
- *tehetség felismerése, gondozása*
- *társadalmi felelősség.”*

Kérem, hogy elképzeléseimet alkotó módon kiegészítve, korrigálva, támogassanak ebben a szerepvállalásban, a közös munkában.

Hajdúnánás, 2016. március 29.

……..
Tóth Imre

7. Mellékletek

7.1. 2011. évi pályázat Jövőkép és zárszó fejezete

„A közös igazgatású intézmény hosszú távú működőképességét, a nevelő-oktatómunka minőségét, az intézményhasználók által elismert hozzáadott értéket a tanítás-tanulás színvonala, a differenciált képességfejlesztés és a jó munkahelyi klímán alapuló csapatmunka adhatja.

Az alkalmazotti közösség, a szülők bizalmát, illetve a fenntartói támogatást elnyerve arra készülök, hogy valamennyi alkalmazott alkotó munkájára, diákok, szülők támogatására számítva eleget tegyek e megbízásnak.

Olyan intézményt képzelek el 2016-ra, ahol

- az innovatív közalkalmazotti közösség rugalmasan reagál az intézményhasználók aktuális elvárásaira,
- a hazafiságra és az erkölcsre nevelés szerves része lesz a pedagógiai gyakorlatnak,
- a nevelő-oktatómunkát humanizmus, a kompetenciafejlesztésre törekvés, az e-learning készségek közvetítése, a gyerekek jövője iránti elkötelezettség hatja át,
- tudatosan figyelünk az esélyegyenlőség érvényesítésére,
- az intézmény napi működését a minőségbiztosítás, a kulcsfolyamatok szabályozottsága jellemzi, a nevelőtestület, a tagozatok és intézményegységek közössége illetve a menedzsment munkakapcsolata lehetővé teszi a kritikai véleményekre alapozott, őszinte légkört,
- a Bocskai István Általános Iskola, Gimnázium, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Pedagógiai Szakszolgálat kezdeményező szerepet vállal a térség közoktatásában, a pedagógus továbbképzésben, versenyek szervezésében, az iskolaközi munkaközösségek és programjaik szervezésében.

A pályázatomban leírtak a meglévő szakmai értékekre, a hajdúnánási pedagógusok és iskolák pedagógiai tradícióikra épülnek.

Azért döntöttem e vezetői program megírása mellett, mert pedagógusi, vezetői tapasztalataim munkatársaim felkészültségével és a csapatmunka erejével kiegészítve elegendő lehet arra, hogy a vázolt céloknak, a látható és látens kihívásoknak megfeleljünk. A kollektívát (pedagógusokat és a pedagógiai munkát segítőket) képesnek és felkészültnek tartom arra, hogy a közösen kitűzött céljainkat közös munkával sikerre vigyük.

Kérem, hogy elképzeléseimet alkotó módon kiegészítve, korrigálva, támogassanak ebben a szerepvállalásban, a közös munkában. Vegyünk részt együtt Hajdúnánás város közoktatásának megújításában.

Hajdúnánás, 2011. május 13.”

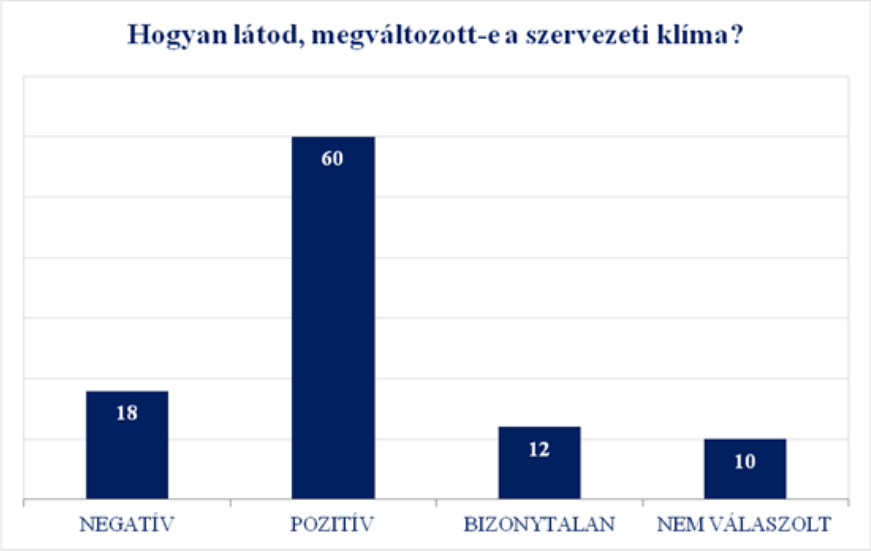
7.2. A Változásért változunk program Attitűdvizsgálata

A kérdőív nyitott kérdésekből állt, a pedagógusok saját asszociációikon keresztül saját szavaikkal válaszolhatták meg a kérdéseket, semmilyen válaszlehetőséget nem adtunk meg, hiszen a felmérés célja az volt, hogy megvizsgáljuk, milyen a viszonyulásuk a Változásért Változunk Fejlesztési Programhoz az első teljesítményértékelési ciklus után.
A kérdőív szerkesztésénél azt a szempontot tartottuk szem előtt, hogy a kérdések irányuljanak az attitűd mindhárom komponensére: a kognitív, affektív és viselkedéses komponensére egyaránt.
A vizsgálattal azt a célt tűztük ki, hogy megtudjuk:

- milyen mélységben ismerik saját működési rendszerüket
- melyek azok az elemei a Fejlesztési Programnak, amelynek jelentőségét megértették, elfogadták és működtetik, melyek azok az elemei, amelyeket nem
- milyen gondolatok és érzések a mozgatják a tantestületen belüli viselkedést, mi okozza az aktivitást, mi okozza a passzivitást
- hogyan élték meg az átalakítást, mit gondolnak saját működési rendszerükről.

A Változásért Változunk Fejlesztési Programhoz való általános attitűd a következők szerint alakult az első értékelési ciklus után.
A Fejlesztési Program konkrét területeihez kötődő attitűdök elfogadható értékeket mutatnak.

7.2.1. Szervezeti klíma

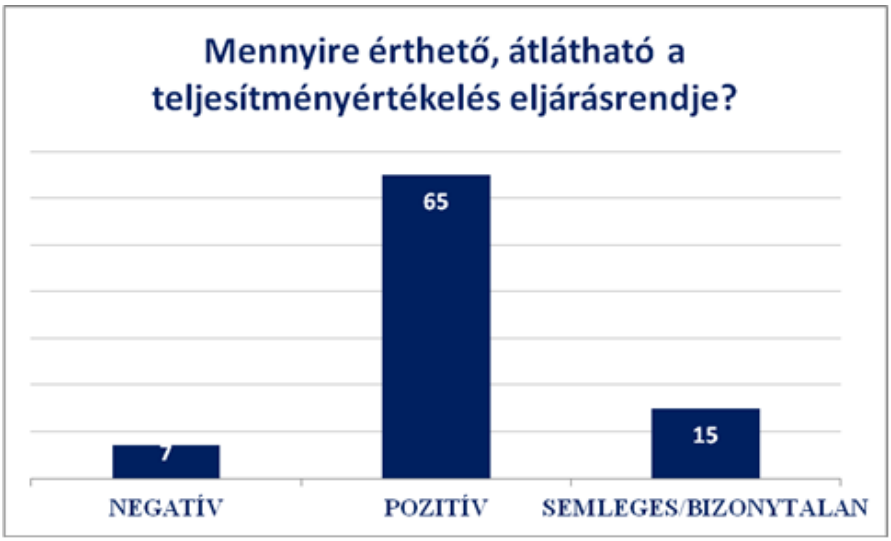


A válaszadók 60%-a pozitív tartalmú választ adott, ami nagyon jó eredmény, és ezt tovább erősíti, hogy arra a kérdésre, Változott-e a korábbi tantestületek tagjai közötti viszony? 67%-os a pozitív tartalmú válasz.
Az tehát bizonyosra vehető, hogy a Fejlesztési Program azon elemei, amelyek az egységesség kialakulását szolgálták, eredményesnek tekinthetők.

7.2.2. Szervezeti működés

Ahhoz képest, hogy fél éve működtetik az új rendszert, ez nem rossz eredmény: csak a tantestület egy negyede elutasító egy olyan struktúrával szemben, amely tökéletesen idegen volt számukra, és a közoktatás számára. Ezt jelentős eredménynek könyveljük el.
A kérdés megítélést minden bizonnyal az is befolyásolja, hogy aki nem vezető, és soha nem volt vezetői szerepben, nem tapasztalhatta meg, mennyire kardinális kérdés vezetői szempontból a szervezet átláthatósága, folyamatainak kiszámíthatósága, leszabályozottsága. Ez a struktúra a vezetőket - a rendszer működtetőit - segíti abban, hogy nagy szervezetet, kevés számú vezetővel, egységes rendszerben tudjanak működtetni.

7.2.3. Teljesítményértékelés



Ez rendkívül jó eredmény, főleg ha a változás mértékének függvényében is értékeljük. Ezzel az eredménnyel korrelál az az érték is, amely szerint a tantestület arra a nyitott kérdésre, hogy „Milyen problémákra jelenthet megoldást a Fejlesztési Program?" második helyen jelölte meg a teljesítményértékelést. A nyitott kérdést azért tartjuk itt hangsúlyozandónak, mert nem választhattak bizonyos elemek között, ahol egy lehetséges opció volt a teljesítményértékelés, hanem teljesen szabad asszociációból született ez az eredmény.

7.2.4. Konklúzió

A Változásért Változunk Fejlesztési Program első utókövetése megtörtént. Eredményeit a további stratégiai lépések és beavatkozási pontok megtervezésénél felhasználjuk. Mivel a kiindulópontot e felmérés eredményeként világosan látjuk, jó eséllyel találhatjuk meg hozzá a leghatékonyabb korrekciós módokat, eszközöket.
A szervezetfejlesztési program 2011 augusztusában kitűzött részcéljait, miszerint:

- mozdítsuk elő az iskolai szervezet alkalmazkodási képességét
- kezeljük a feszültségeket: egyéni, tantestületen belül, tantestületek közötti szinten
- csökkentsük a működési rendszerekből fakadó feszültségeket, tegyük hatékonyá a működést
- segítsük a vezetői munkát
- segítsük a változási folyamat menedzselését, kommunikációját

elértük.

7.3. Pályázati nyilatkozat és dokumentumok

Pályázati nyilatkozat

Alulírott Tóth Imre, a Bocskai István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusa, pályázatot nyújtok be az Emberi Erőforrások Minisztere által 2016-06-17 azonosító számon meghirdetett, a Bocskai István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Intézményvezetői (magasabb vezetői) beosztás ellátására.

Nyilatkozom arról, hogy

- a 2011. évi CXC. törvényben a magasabb vezetői beosztás ellátásához előírt valamint a pályázati kiírásban szereplő követelményeknek megfelelek. Ennek igazolásait mellékelem;
- hozzájárulok a teljes pályázati anyagom eredetivel mindenben megegyező sokszorosításához, továbbításához. A pályázatom tartalma harmadik személlyel közölhető;
- megbízásom esetén vállalom a vagyonnyilatkozat tételét;
- hozzájárulok a pályázati anyagomba foglalt személyes adataim pályázati eljárással összefüggő felhasználásához.

Hajdúnánás, 2016. március 29.

……

Tóth Imre

Mellékletek:

- szakmai önéletrajz (7 oldal),

- végzettségeimet igazoló dokumentumok másolata (4 oldal)

- hatósági erkölcsi bizonyítvány (1 pld.),

- munkáltatói igazolás jogviszony és szakmai gyakorlat fennállásáról (1 oldal)

Szakmai önéletrajz

Név: .....Tóth Imre
Lakcím: ..... 4080 Hajdúnánás, Mártírok u. 15.
Mobiltelefon-szám: .....+36-20-269-8200
E-mail: .....toth.imre@bocskai.net

Tanulmányok

Debreceni Tanítóképző Főiskola

Tanító (technika szakkollégiummal)	1984-1987
Diploma: 1988. június 18.	

Kossuth Lajos Tudományegyetem

Számítástechnika szakos általános iskolai tanár	1988-1992
Diploma: 1992. június 27.	

Miskolci Egyetem

Okleveles mérnök-informatikus	1997- 2000
Diploma: 2000. december 19.	

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga	2008-2009
Diploma: 2009. június 30.	

Szakmai tevékenység:

Pedagógiai tevékenység:

Napközis nevelő	1984 -
Kémia tanítása	1984 -
Természetismeret tanítása	1991 -
Testnevelés tanítása	1992 -
Informatika tanítása	1992 -
Matematika tanítása	1996 -
Informatika és természetismeret szaktanácsadói tevékenység	1999 -
Régiós továbbképzések vezetése informatika és természetismeret tantárgyakból	1996-2004.
Gyermek- és ifjúságvédelmi felelős	1986 - 2006
Interaktív tábla kezelése tanfolyamok vezetése az Apáczai Kiadó megbízásából	2010-2011.
A Bocskai István Általános Iskola vezetése	2006-2011
A Bocskai István Általános Iskola, Gimnázium, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Egységes Pedagógiai Szakszolgálat vezetése	2011-

Konferenciák:

III**. Országos ÉKP Konferencia – Zalabér** 1998.
Informatika szekció vezetése

I**V. Országos ÉKP Konferencia – Hajdúnánás** 1999.
Informatika szekció vezetése

V. Országos ÉKP Konferencia – Dorog 2000.
Médiaismeret szekcióban saját fejlesztésű multimédia oktató-CD bemutatása

VI. Országos ÉKP Konferencia – Siklós 2003.
Informatika szekció vezetése

Műszaki Kiadó Interaktív Tábla Konferencia
Előadás 2010.

"Gazdasági oktatóprogram bevezetése a JAM program alapján" 2010.
A Citibank Országos Iskolatámogatási Programjának alkalmazása

IKT Konferencia Hajdúböszörmény 2010
Előadás

TIOP Városi projektnyitó nap 2010.
Előadás

SULINETWORK Konferencia 2010.
Az Educatio Digitális Pedagógiai Osztály által szervezett IKT konferencia
Kisfilmes szekció vezetése

Hajdúnánási Pedagógiai Napok szakmai rendezvénysorozat 2011.
Szervező

Professional Development Workshop 2012.
eTwinning Konferencia, Budapest

SULINETWORK Konferencia 2012.
Az Educatio Digitális Pedagógiai Osztály által szervezett IKT konferencia
Előadás a TeachMeet szekcióban

Hajdúnánási Pedagógiai Napok 2014.

III. Hungarológia és Információtechnológiai és Tanártovábbképző Konferencia 2014.

SULINETWORK Konferencia 2014.
Az Educatio Digitális Pedagógiai Osztály által szervezett IKT konferencia

Sulinet Nyári Iskola 2014.

Az Educatio Digitális Pedagógiai Osztály által szervezett IKT konferencián
műhelymunka a „Jövő Osztályterme” szekcióban,
előadás a TeacMeet szekcióban

SULINETWORK Konferencia **2015.**
Az Educatio Digitális Pedagógiai Osztály által szervezett IKT konferencia

1. Tankerületi Pedagógiai Napok **2015.**
Mentoráló intézményi program bemutatása

Taneszközfejlesztés:

A Pedagógus Szakma Megújítás Projekt keretében kiírt pályázat: 1996.
Informatika munkafüzet 3. évfolyamos tanulók számára

Informatika-Számítástechnika Tanárok Egyesülete 1999.
Multimédia oktató CD készítése (Országos pályázat, 3. hely)

Iskolai taneszközök:
Turbo Pascal jegyzet 1996.
Iskolai jegyzet a programozás tanításhoz.
C++ jegyzet10-14 évesek részére 2000.
Szakdolgozat. C++ jegyzet programozás tanításhoz.

HTML jegyzet 1999.
Iskolai jegyzet a honlapkészítés alapjainak tanításához

Kerettantervfejlesztés:

KÉK (Képességfejlesztő és Értékőrző Kerettanterv) 2004.
Együttműködés az Oktatási Minisztérium által akkreditált
KÉK (Képességfejlesztő és Értékőrző Kerettanterv)
informatika műveltségterületének kidolgozásában

Publikáció

IKT Műhely 2010
Projektleírás 2010.

Továbbképzések

Teljesítményértékelés és minőség a köznevelési-közoktatási intézményekben 2012.
eTwinning Professional Development Workshop 2012.

Intel Teach Essentials 2012.
Tanulóközpontú pedagógusképzés projektalapú megközelítéssel

Angol tanfolyam 2013.
Angol KER szintekhez nem illeszkedő, speciális, egyéni igényeket kielégítő, funkcionális képzés

iTEC, a jövő osztályterme **2013**
A konstruktív pedagógia és a projekt alapú tanítás módszertani alapjaira épülő oktatási folyamatok tervezése.

Távoktatási felkészítés a köznevelési intézményhálózat átalakításához kapcsolódó változási folyamatok kezelésére **2015.**

Pályázati eredmények

Hajdú-Bihar Megyei Közoktatási Közalapítvány: **2003.**
A tanulói kulcskompetenciák fejlesztése című szakköri tematika összeállítása

Informatikai és Hírközlési Minisztérium: **2003.**
Középiskolai multimédiás prezentációs eszközök

Informatikai és Hírközlési Minisztérium: **2003**
Műholdas Adatszórás

Comenius iskolai együttműködések **2009.**
To learn national holidays and respect them

Educatio Kht. e-learning Igazgatóság **2010.**
IKT-Műhely: Pedagógiai módszertani pályázat

Műszaki Kiadó **2010.**
Egy tanórám interaktív táblával

e3: eTwinning együttműködések – evolúció **2012.**
Mouzzle – Mozikirakó

Comenius iskolai együttműködések **2011.**
Intercultural Living School

Nemzeti Tehetségprogram - „Ha nincsen gyökér, nincsen fa” pályázat a szórványban élő magyarság oktatási célú támogatása **2013.**

AIESEC tanárasszisztens fogadása **2014.**
Asszisztens fogadása Brazíliából (2 alkalommal angol) és Indonéziából (német)

Tanítványaim eredményei

Tűzoltási, tűzvédelmi versenyek: **1988 -**

Fiú és lány kategóriában országos 1., 4., 5., 7., 9., valamint
többszöri területi és megyei első helyezések (Debrecen, Zánka)

Megyei programozói versenyek **1995-1998.**
2-5. helyezések

A Pedagógus Szakma Megújítása Projekt **1996.**
pályázatán nyertem az Informatika munkafüzet
3. évfolyamos tanulók részére című pályázatommal

Turbo Pascal programozási jegyzet készítése **1996.**
4-8. évfolyamos tanulók számára

Megyei programozói versenyeken **1995-1998.**
tanítványaim 2-16. helyezéseket értek el

Kanda Gábor tanítványom TIT versenyen **1998.**
országos 5. helyezést ért el (kémia)

Informatika és Számítástechnika Tanárok **1999.**
Egyesülete által kiírt országos pályázaton
Kaprinyák Sándor kollégámmal közösen
3. helyezést értünk el a *Multimédia és mozgóképkultúra*
jegyzet általános iskolások részére című pályázatunkkal

Országos TIT verseny **1998.**
Kémia: 5. helyezés

Megyei Pedagógiai Intézet: **1999.**
***Diákok az oktatásért* pályázat:**
Híres emberek a kémiában címmel megyei 2. helyezés *Fizika* címmel
megyei 3. helyezés, *Érdekességek a Földön* címmel 4. helyezés

COEDU internetes tananyagfejlesztés **2003.**
Két gimnazista diák a *II. világháború története*
címmel készített interneten elérhető oktatási segédanyagot

Tudományos Diákkör Országos konferenciákon **2002 - 2005.**
öt diákom 1. helyezést ért el.

Közösségi tevékenység

Közalkalmazotti Tanács: **1997-2006.**
Az iskolai KT létrejötte óta – több cikluson át –
elnöki megbízás

Hajdúnánás Városi Önkormányzat:	**1998-2002.**
Képviselő-testületi tagság	1998-2002.
Ügyrendi Bizottsági tagság	2002-2006.
„JÁTSSZUNK KÉZILABDÁT!"	
Hajdúnánás Utánpótlásáért Kézilabda Alapítvány:	**2004-**
A kuratórium titkára, majd elnöke	
Hódos Imre Városi Utánpótlásnevelő Sportegyesület	**2008-2015.**
Az egyesület titkára	
Hajdúnánási Ipartestület	**1990-**
Tag	
Hajdúk Vidékfejlesztési Egyesülete	**2012-**
Alelnök	
Hajdúnánás Városi Önkormányzat:	**2014-**
Képviselő-testületi tagság	**2014-**
Pénzügyi és az oktatási bizottságok tagja	**2014 -**

Szabadidő, hobbi

Informatika:	**1996-2005.**
Városi Önkormányzat számítógéphálózat-bővítés, üzemeltetés.	
Az első hivatalos Hajdúnánás városi honlap elkészítése	**1999.**
A Makláry Lajos Általános, Művészeti Iskola, Gimnázium és Pedagógiai Szakszolgálat számítástechnikai rendszerének kiépítése és üzemeltetése.	**1992-2006**
A Bocskai István Általános Iskola, Hajdúnánási Ipartestület honlapok kezelése	**2006-**
Sport:	
Alapfokú sportvezetői tanfolyam	**1981.**
Atlétikai versenybíró minősítés	**1981.**
Kosárlabda játékvezetői minősítés	**1981.**
Megyei és NB II-es kosárlabda mérkőzések vezetése	**1981-1988.**
A jelenlegi NB II-es BIOGAL kosárlabda szakosztály megalapítása.	**1983.**
Iskolai és városi kosárlabda edzői tevékenység	**1994-1998.**
Hódos Imre Sportegyesület titkára és vízitúra szakosztályának vezetője	**2008-2015.**
Hódos Imre Sportegyesület vízitúra szakosztályának vezetője	**2008-**

Cikkek írása

Érdekességek a nagyvilágból Cikksorozat a Hajdúnánási Újságban	**1999-2000.**
Az eszperantó nyelv cikksorozat a Hajdúnánási Újságban	**2000.**