

VEZETŐI PROGRAM

Nagyatádi Bárdos Lajos Sport Általános Iskola és AMI

***„ Az a fajta vezető legyél, akit az emberek akkor is önként követnek,
ha nincs rangja vagy beosztása ”***

Brian Tracy

Pályázatomat mint az iskola jelenlegi igazgatója nyújtom be. Természetesen a magam-magunk mögött hagyott tíz év, a rengeteg változás és a közösen elvégzett munka tapasztalatai mind megjelennek ebben az anyagban. Ugyanakkor a fenti idézet mondanivalója különösen fontos számomra. A vezetői szerep nemcsak dicsőség, hanem hatalmas mennyiségű munka, empátia, tudás és elkötelezettség sajátos keveréke.

Programomban bemutatom a jelenlegi körülményeket, az ezekből adódó és szükséges feladatokat, valamint azokat az elképzeléseket, amely az iskola jövőjéről való személyes hitvallásomból adódnak. Bízom benne, hogy elképzeléseim támogatásra találnak, s a tíz évvel ezelőtt megkezdett munkát folytatni tudom.

Iváncsics Gyula

Tartalomjegyzék

Helyzetelemzés:	3.o.
1. Szervezeti felépítés.....	3.o.
2. Erőforrások.....	3.o.
a. Tárgyi feltételek	3.o.
b. Személyi feltételek	5.o.
3. Intézményi környezet	6.o.
a. Általános jellemzők.....	6.o.
b. Tanulói összetétel.....	7.o.
c. Partneri kapcsolatok	10.o.
d. Képzési struktúra.....	10.o.
4. Eredmények	12.o.
5. Tapasztalatok.....	13.o.
Fejlesztési elképzelések:	14.o.
1. Egységes tantestület	14.o.
2. Térségi szerep.....	14.o.
3. Tehetség gondozás	15.o.
4. IKT fejlesztés	15.o.
5. Felújítás	16.o.
6. Partneri kapcsolatok fejlesztése	17.o.
7. Törvényi megfelelés.....	17.o.

Helyzetelemzés:

1. Szervezeti felépítés

A Nagyatádi Bárdos Lajos Sport Általános Iskola és AMI négy egységet magába foglaló közoktatási intézmény, amely jelenlegi működési formáját 2018. szeptemberében nyerte el.

A kétezres években még három iskola működött a városban, de létszám- és gazdasági adatok eredményként meghozott döntés következtében az iskolák és óvodák összevonásra kerültek egy intézménybe. Ehhez csatlakozott még Háromfa község önkormányzata. Aztán a köznevelési törvény életbe lépéséből adódóan az iskolák állami fenntartásba kerültek. Így alakult ki egy három tagból álló intézmény, amihez 2018-ban még csatlakozott a taranyi alsó tagozat.

Intézményünk szervezeti felépítése jelenleg tehát a következő:

Az intézmény székhelye, címe:

Nagyatádi Bárdos Lajos Sport Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
7500 Nagyatád, Baross Gábor utca 4.

Az intézmény tagintézményei:

Nagyatádi Általános Iskola Árpád Fejedelem Tagintézménye - 7500 Nagyatád, Árpád utca2.
Nagyatádi Általános Iskola Móricz Zsigmond Tagintézménye - 7585 Háromfa, Kossuth Lajos utca 243.

Az intézmény telephelye.

Nagyatádi Bárdos Lajos Sport Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Taranyi Telephelye – 7514 Tarany, Zrínyi M. u. 6.

2. Erőforrások

a. Tárgyi feltételek

Az intézmény egységei közül vitathatatlanul a Bárdos iskola van a legjobb helyzetben. Az épület ugyanis 2011-ben esett át teljes felújításon, a mai arculatát akkor kapta meg. Korszerű, a jogszabályi előírásoknak megfelelő műszaki paraméterekkel rendelkező épületkomplexumról beszélünk. A három szintes, közel 8000 négyzetméter alapterületű létesítmény az alapfokú oktatás mellett helyett ad a zenei oktatásnak, illetve szabvány méretű sportcsarnokkal is rendelkezünk. A folyamatos használat azonban már nyomokat hagyott az épületen. Jelenleg a kisjavítások elvégzése szükséges, illetve folyamatban van az épület központi fűtési rendszerének felülvizsgálata.

Korszerű, műanyag nyílászárókkal rendelkezik az iskola, amelyek nagy felületet jelentek. Ez a pozitívum mellett problémát is okoz. A tanév elején és végén szinte elviselhetetlen meleg van az épületben, különösen a nyugati szárnyban, ahol az alsó tagozat található. Legalább ezen épületszárny esetében indokolt lenne a légkondicionálás megoldása. A bútorzat korszerűnek mondható, igazi problémát a falitáblák adják. A folyamatos használat mellett kopnak, a vonalazás egyre kevésbé látható. A felújításra az utóbbi években keveset tudunk költeni, így ez pótolni való feladat. Az udvarral elegendő zöldterület és tér áll rendelkezésre a tanórák közötti és a napközis időszak szabad idejének hasznos eltöltésére. A terület ugyan elégséges, azonban a kültéri eszközállományról ez már nem mondható el. A fejlesztés ezen a téren mindenképpen indokolt.

Az oktatási eszközök területén is vegyes a kép. Rendelkezünk ugyan a digitális oktatáshoz szükséges eszközökkel, ezek azonban nem kellő számban állnak rendelkezésre, illetve elöregedtek. Egyre több esetben kell javítani őket, s ez a szűkös források mellett komoly kiadást jelent. Mindenképpen elérendő cél: minden osztályban álljon rendelkezésre digitális tábla vagy panel, a hozzá kapcsolódó eszközökkel együtt. Indokolt a számítógépes állomány fejlesztése is, mind a darabszám, mind a korszerűség tekintetében. A COVID alatti online oktatási időszak bizonyította az ilyen jellegű eszközök fontosságát a napi pedagógiai munkában.

Az Árpád fejedelem tagiskola ezen a téren nincs kedvező helyzetben. Az 1979-ben épített épületben az eltelt évtizedek alatt érdemi felújítás nem történt. A tető beázik, a nyílászárók is igen csak elavultak, a villamos hálózat is elöregedett. Ebből adódóan sok esetben az oktatás, illetve a biztonságos munkavégzés körülményei sincsenek biztosítva. A problémák folyamatosan jelentkeznek, amelyeket a tagintézmény-vezetővel együtt dokumentálunk is. A lapostetős szerkezet egy része a fenntartó pályázati munkájának eredményeként felújításra került, a nyílászárók közül néhány kicserélődött, az alkalmazotti vizesblokk is megújul.

A tantermi felszerelések itt is korszerűsítésre szorulnak. A táblák esetében igaz, amit a Bárdos iskolánál már említettem. A folyamatos használat okán nagymértékben elhasználódtak, cseréjük mielőbb indokolt lenne. Az udvaron itt is elegendő mennyiségű és minőségű zöldterület áll rendelkezésre. Az eltelt években a saját forrásai terhére több kültéri eszközfejlesztést is meg tudott valósítani az intézmény. Ezek az eszközök a diákok tanórákon kívüli tevékenységében játszanak szerepet.

A Móricz tagiskola tárgyi feltételei átlagosak. Az egykor nyolc osztály működtetésére létrehozott épületben ma hat osztályban folyik a tanítás. A nyílászárók cseréje megtörtént, ugyanakkor egy alapos felújítás indokolt lenne a burkolatok, a padlózat és a berendezési tárgyak esetében. Tornateremmel nem rendelkeznek, a tornaszoba azonban az alacsony létszám okán elégséges a mindennapos testnevelés ellátáshoz. A legszükségesebb karbantartási feladatok itt is megtörténtek a szűkös források ellenére is. A település önkormányzata is igyekezett mindent megtenni a zökkenőmentes működésért.

A taranyi telephely épületében egykor szintén nyolc osztályos iskola működött. Ebből adódóan a tárgyi és informatikai felszereltségük kifejezetten jónak mondható. Kellő számú és színvonalú bútorzattal rendelkeznek, rendelkezésre állnak a szükséges szemléltető eszközök is. Az

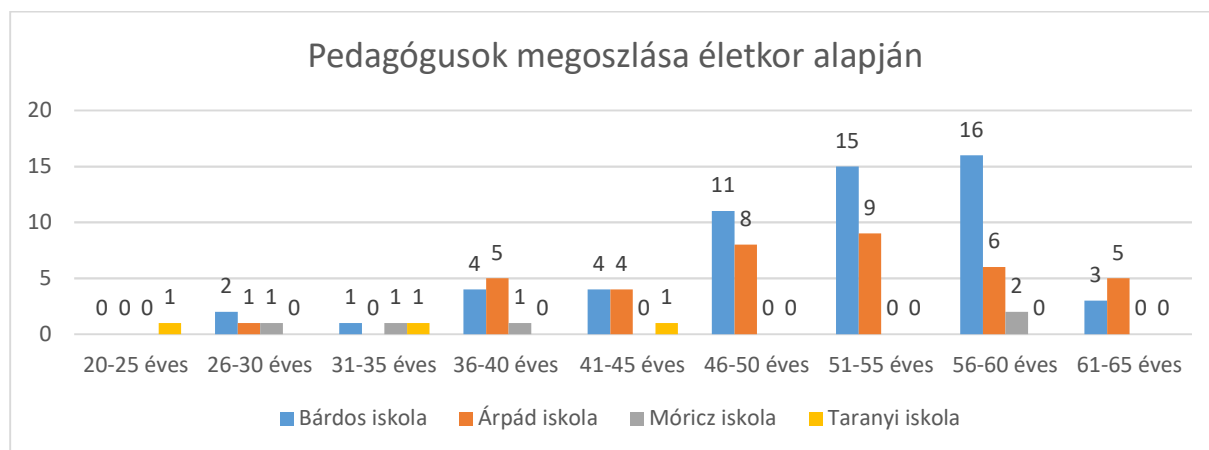
épülethez tartozó hatalmas, zárt udvar lehetőség ad a játékra és a kikapcsolódásra. Hogy mégsem beszélhetünk ideális állapotokról, ennek az oka a tetőszerkezet. A födémszerkezet korszerűtlen héjazata olyannyira elhasználódott, hogy mindennaposak a beázások. Ebből adódóan több termet le kellett zárunk, így a tornaszobát is. Ez erőteljesen hátráltatja a mindennapos testnevelés megszervezést. Az elektromos hálózat is károsodott a beázások következtében. A fenntartó a tavalyi év folyamán az önkormányzattal karöltve pályázatot nyújtott be a felújításra. A Magyar Falu Program keretében elnyert több mint negyven millió forintos támogatás vélhetően megoldja a fenti problémákat, s az ide járó diákok újból méltó körülményke között tanulhatnak.

b. Személyi feltételek

Ez a szegmens számomra a legmeghatározóbb. Megítélésem szerint ugyanis lehet egy iskola bármennyire is csillogó, modern és digitális, igazi értékét az intézményben dolgozó pedagógusok szakmai és emberi értéke adja.

A négy iskolában jelenleg 102 fő pedagógus dolgozik. Ez a létszám magában foglalja az művészeti tagozaton tanító kollégákat, a gyógypedagógust és az iskolapszichológust is. Mellettük 35 fő segíti munkájával az oktatást. Jelenlegi létszámunk elegendő a feladatellátáshoz, bár a háromfai tagiskolában, illetve a taranyi telephelyen akadnak problémák. Ezt leszámítva mondhatjuk, szakos ellátottságunk 100 %-os. Ez a tény önmagában – a mai pedagógus-ellátottságot ismerve – irigylésre méltó. A Bárdos iskola esetében már túl vagyunk egy komoly (9 fő) nyugdíjazási hullámon, míg az Árpád iskola esetében ez jelenleg van folyamatban (5 fő). A távozók pótlása nem egyszerű dolog még annak ellenére sem, hogy a vezetés tudatosan, előre készült erre az időszakra. Az elmúlt évtizedekben a pedagógus pálya presztízse és anyagi megbecsültsége erőteljesen csökkent. Nagyon kevesen választják életcéljuknak hivatásunkat, így napjainkra már létszámhiány alakult ki. A továbbképzési programok és a beiskolázási tervek sem segítik a tudatos tervezést, hiszen az elöregedő pedagógus társadalom már nem vállalkozik újabb végzettség megszerzésére.

Az intézmény dolgozóinak „korfáját” az alábbi táblázat szemlélteti:



Amint látható, az intézmény 102 pedagógusa közül 56 fő ötven év feletti. Csak önmagában ez a tény már középtávon komoly problémát fog okozni a szakember ellátottság terén. Akkor még nem beszéltem rendkívül alacsony jövedelmi lehetőségekről, amely szinté nem jelent vonzerőt a fiatalok számára. A kormányzat által bejelentett jelenetős bérfeljesztés talán ezt a részét a kérdésnek valamennyire orvosolni fogja. A konkrét helyi lehetőségekről terveim között fogok szólni.

A nevelők leterheltség átlagosnak mondható, a tantárgyfelosztásban érvényesítésre kerül az órakedvezmény, a kötelezően ellátandó órák a törvényi 22-26 óra közötti sávba esnek. A nevelőtestület szakmai felkészültsége jó, ezt az éves tanulmányi átlagok, a versenyeredmények mind igazolják. Minden területen akad egy-egy olyan kolléga, akinek szakmai, nevelői tevékenység húzóerőként működik. A tantestület 83 %-a túl van a minősítési eljárásokon, a többi kötelezett jelentkezése most van folyamatban. Nyolc fő rendelkezik mesterpedagógus végzettséggel. Ketten szaktanácsadói tevékenységet látnak el, négyen szakértő-tanfelügyelői munkát végeznek, két fő pedig a saját maga által kidolgozott és vállalt program által felel meg a mesterfokozat követelményeinek.

3. Intézményi környezet

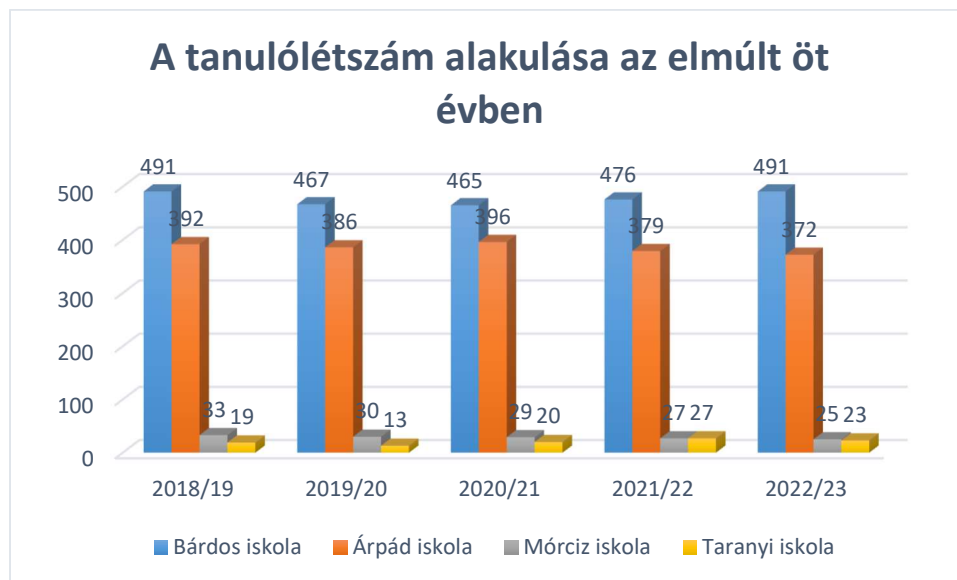
a. Általános jellemzők

Intézményünk Somogy megye déli részén, Nagyatádon található. A teljes dél-somogyi régió Magyarország egyik leghátrányosabb területei közé tartozik. A nagyatádi járás is a gyengén fejlett, kevésbé iparosodott, alapvetően agrárjellegű közigazgatási egység. Az egykor a városban működő nagy foglalkoztatók és a termelőszövetkezetek megszűntével a munkanélküliségi ráta is megemelkedett, jelenleg legmagasabb a megyében. A város környéki településeken élők nagy része alacsony képzettségű munkavállaló. Az utóbbi években a térségben is megindult a munkaerő külföldre áramlása. A fő úti cél Ausztria és Németország. Az időszakos határon túli munkavégzés ugyan emeli a családok jövedelemszintjét, ugyanakkor negatívan befolyásolja a család nevelési funkcióját, amely az iskolák számára alapvető segítség. Mindezt azért hangsúlyozom, mert a városban található két intézményegységbe 21 településről járnak be tanuló kisebb-nagyobb számban.

Nagyatád városa a járás központja. Virágos, gondozott szép tudatos városfejlesztést mutató település. Lakosság tízezer fő körül mozog. A városi intézmények (városháza, művelődési központ, turisztikai központ, múzeum, könyvtár), a kórház, a kormányhivatal nemcsak a lakosság ellátást szolgálják, hanem megélhetési forrást biztosítanak a magasabban képzett munkavállalók számára is. Igaz ez természetesen az itt működő kisebb és nagyobb vállalkozások, cégek esetében is. A felsorolt szereplőknek már komolyabb szakmai és etikai elvárásaik vannak az alkalmazottakkal, illetve az őket képző iskolákkal szemben is. Intézményünkkel szembeni igények alapvetően ebből a körből származnak. Az utóbbi években elvégzett – önértékeléshez és tanfelügyeletkehez kapcsolódóan – elvégzett ilyen irányú felméréseink viszonylag pontosan behatárolható elvárásrendszert tükröznek.

b. Tanulói összetétel

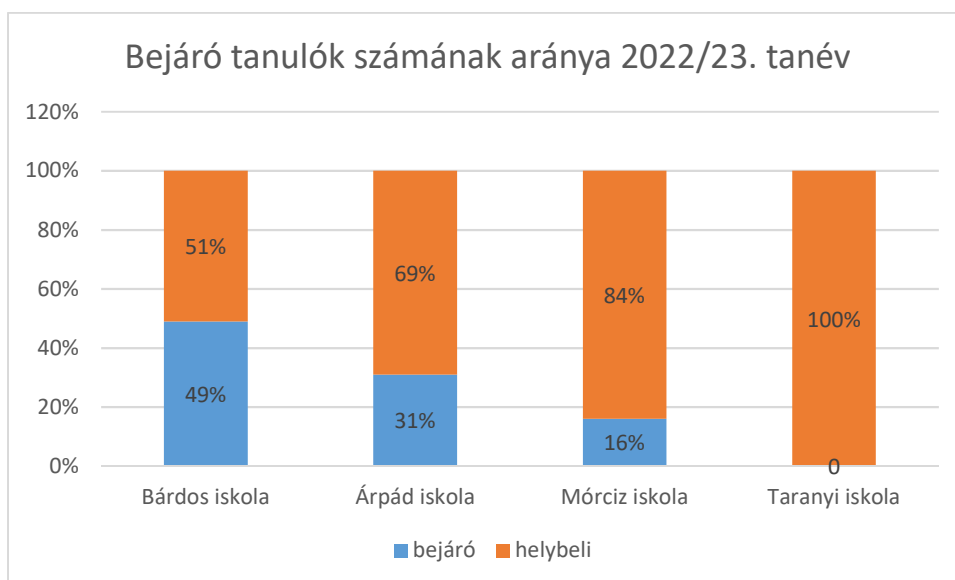
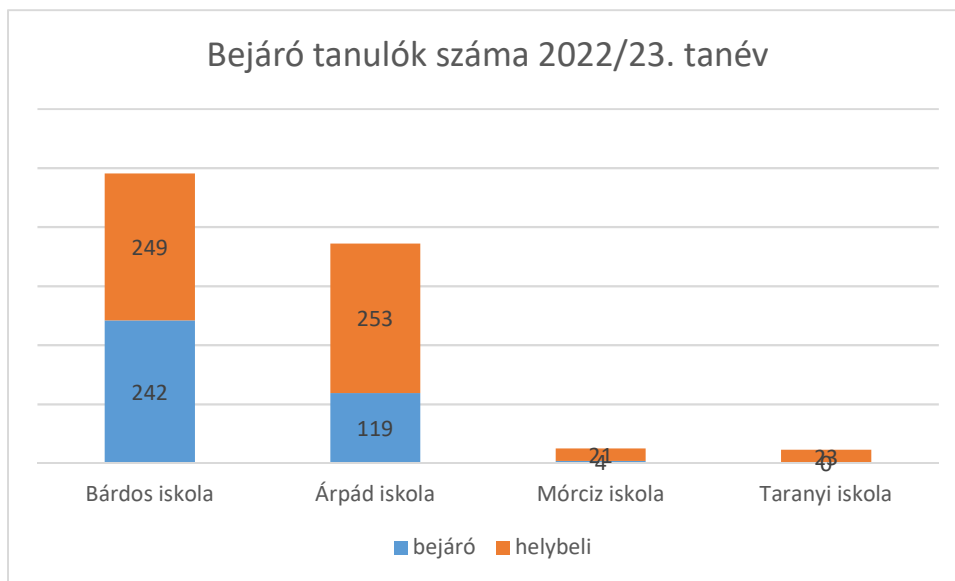
Intézményünk szakmai alapdokumentuma alapján ellátja Nagyatád, Ötvöskónyi, Háromfa, Bakháza és Tarany települések esetében az alapfokú oktatási feladatokat a teljes 1-8. évfolyamok vonatkozásában. Az utóbbi öt év létszámadatait, illetve azok alakulását az alábbi táblázat tartalmazza:



Az öt év számaait figyelembe véve az összlétszámban enyhe csökkenés mutatható ki. Az egyes évek közötti hullámzás természetesnek mondható.

A fenti létszám jelenleg 42 osztálycsoportot jelent. Az Árpád iskolában minden évfolyamon két osztály, a Bárdos iskolában az alsó tagozatos évfolyamokon három, a felső tagozaton egy évfolyam kivételével – ahol az osztályok száma három – kettő csoport van. A háromfai iskola hat évfolyama 3 összevont csoportban tanul, míg Taranyban az alsó tagozaton két összevont osztály van. A szociokulturális háttér alapján az összetétel igen vegyes képet mutat. Akad olyan tanulónk, akiknél a napi megélhetés is problémát okoz, ugyanakkor létezik a másik pólus is, ahol a tudás, a tanulás még értéknek számít. Lehetőségeink szerint igyekszünk úgy szervezni az osztályokat, hogy vegyes összetételű csoportok alakuljanak ki, s ezzel megfeleljünk az antiszegregációs előírásoknak. Kivételt jelent ez alól a Bárdos iskolában működő sportosztály, amely külön tanterv alapján, előzetes kiválasztással működik.

Ahogy már említettem, iskoláinkban szinte a teljes járás területéről vannak diákok. A napi munka megszervezésében komoly kihívás ez a tény, hiszen figyelembe kell venni a hazajárással kapcsolatos igényeket is. Intézményi szinten ez a következő képen néz ki.



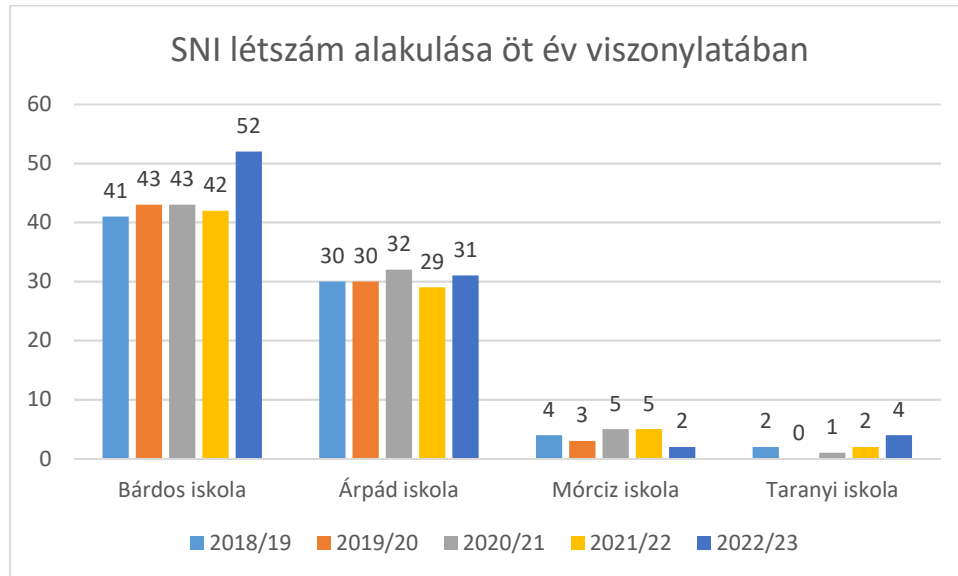
A bejáró tanulók mellett a tanulásszervezés, s így a napi munka meghatározója a kiemelt bánásmódot igénylő tanulók ellátása. Pedagógia programunkban az alábbi négy terület van deklarálva:

- a sajátos nevelési igényű;
- a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő;
- a kiemelten tehetséges;
- a hátrányos és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók egyéni fejlesztését.

Ezek közül az első, a második és a negyedik adatot tartjuk pontosan nyilván, hiszen ezen esetekben megvan a pontos definíció, illetve törvényi előírás. A tehetséges tanulók azonosítása már komolyabb kérdéskör, hiszen a tehetség fogalma már önmagában is széles tevékenységi kört jelent. Beszélhetünk tantárgyi jellegű tehetségről, kiemelkedő művészeti képességekről vagy potenciális sport világsztárokról. Az ő ellátásukra tehetséggondozó órákat biztosítunk a

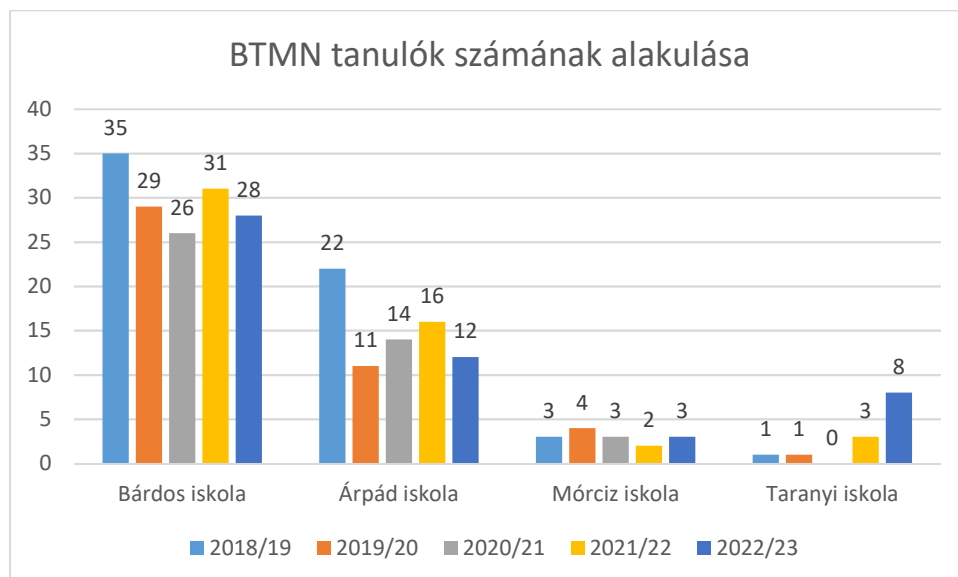
tantárgyfelosztásban, illetve rendelkezésre állnak a művészeti iskola foglalkozásai, valamint a sportiskolával együttműködő sportegyesületek edzései. Erről a kérdésről fejlesztési elképzeléseimnél külön fogok szólni.

Az SNI- tanulók számának alakulását az alábbi táblázat tartalmazza:



Ha ezeket az értékeket összehasonlítom az évenkénti tanulólétszámmal, akkor azt mondhatom, az ilyen problémával küzdő diákok aránya 10 % körül mozog.

A BTMN státuszú diákok számának alakulását az alábbiakban láthatjuk:



A két városi intézmény esetében csökkenő tendencia látható, Tarany esetében stagnál a szám, Háromfán viszont az emelkedő tendencia követhető nyomon. A fenti táblázatokban szereplő két csoport ellátás minden iskola számára komoly kihívás. Rendelkezünk ugyan saját státuszú gyógypedagógussal illetve logopédussal, de ennyi tanuló ellátását nem tudják maradéktalanul

felvállalni. Így az SNI-s diákok egy részéhez, valamint mozgási és látási problémákkal küzdőkhöz az utazó szolgálat szakembereit vesszük igénybe. Ezt még mindig nem érzem valódi megoldásnak, hiszen a gyermekkel csak a foglalkozásokon találkozunk, nem látjuk őket a napi valóságban. A BTMN-s ellátás saját kollégákkal történik a kötelező óraszám terhére. Munkájukat iskola-pszichológus segíti. Az állás fontosságát igazán azóta érzékeljük, amióta be van töltve. A szakember rengeteg diáknak nyújt segítséget, valóban támogatja a tanári munkát.

c. Partneri kapcsolatok

Egyetlen egy oktatási intézmény – így a miénk sem – működhet elszigetelt, individualista szervezetként. Működése értelmét a társadalmi igények kielégítése adja. A pedagógiai program tételesen felsorolja az iskolánk külső partnereit. Ide tartozik a fenntartó Kaposvári Tankerületi Központ, az Oktatási Hivatal Kaposvári Pedagógiai Oktatási Központja, a települési önkormányzatok, kisebbségi önkormányzatok, a járási hivatal, a Rinyamenti Szociális Szolgáltató Központ, a helyi középfokú oktatási intézmények, a régió felsőoktatási intézményei, a városi közművelődési intézmények, a sportiskolával együttműködő sportegyesületek, a háziorvosi szolgálatok, az egyházak és városban működő gazdálkodó egységek.

Szakmai szempontból az első két partner a legfontosabb. Megítélésem szerint mindkét esetben megfelelő kapcsolatot építettünk ki. A fenntartó esetében igyekszünk megfelelni az elvárásoknak, törekszünk a határidők betartására, ugyanakkor javaslatainkkal próbáljuk segíteni a közös munkát. Az OH esetében ugyanezek mondhatóak el. Továbbá rendszeresen házgazdái vagyunk a regionális továbbképzéseknek, versenyeknek. Kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy a POK által meghirdetett versenyeken minél többször, minél nagyobb létszámmal vegyenek részt tanulóink.

Az önkormányzatokkal korrekt együttműködés épült ki. Igyekszünk megfelelni elvárásaiknak, kéréseiknek. Ezek főleg a nemzeti ünnepeken történő fellépéseket jelentik. Ugyanakkor ahol, igénylik a különféle pályázatokban szakmai partnerként is szerepelünk.

A járási hivatal szakigazgatási szervei, a családsegítő szolgálatokkal a gyermekvédelem és családsegítés témakörében van tartós kapcsolattunk. Az intézményi környezetnél említett jellemzők egy re hangsúlyosabbá teszik ezt a területet.

A helyi középiskolák a továbbtanulás terén vannak kiemelt helyen. Jellemző adat ezen a téren, végzőseink közel hetven százaléka a városi középiskolákban tanul tovább. A felsőoktatási intézményekkel a pedagógusképzés kapcsán vagyunk kapcsolatban. A MATE Kaposvári Campus Pedagógiai Karának bázisiskolája vagyunk. Ezt a címet azzal sikerült kiérdemelnünk, hogy már közel tíz éve veszünk részt az egyetem hallgatóinak gyakorlati képzésében. Ez számunkra is hasznos, hiszen jó pár végzést sikerült az iskolába „csábítani”.

A többi partnerrel történő együttműködés közül kiemelném a gazdasági szereplőket. A kialakult pénzügyi helyzetben szükségünk van minden lehetséges támogató, forrás felkutatására. Itt

kaphatnak szerepet a helyi vállalkozások. A potenciálisan kialakuló kapcsolat mindkét fél számára hasznos lehet. Egy konkrét példával szeretném ezt bemutatni. A Büttner Kft.-vel történő együttműködés keretében satupadokat, kéziszerszámokat, elektromos eszközöket és anyagokat kaptak a nagyatádi iskolák. Ezek segítségével a technika oktatást tudtuk eredményesebbé tenni, technika szakkört indítani. Ugyanakkor az ide jár kisdíákokat már tudjuk terelni a gépészet felé, mintegy utánpótlást képezve a cégnek.

A partneri kapcsolatok területén a végére hagytam a legfontosabbat, az iskolahasználókat, azaz a diákokat és a szülőket. Ha reálisan nézem ezt a területet, bőven van tennivaló. A COVID időszak alatti tanévek bezártsága alaposan megtépázta ezt a kapcsolatrendszert. Megváltoztak a tartalmak, új szereplők jelentek meg. Meglátásom szerint szinte teljesen új alapokra kell helyezni a szülőkkel történő együttműködést. Erre már vannak elképzeléseink, de erről részletesen a fejlesztési céloknál. A diákok esetében is ott kívánok szólni elképzeléseimről. Előljáróban csak annyit, a szabadidő tevékenységek tervezése terén számítok aktívabban a DÖK véleményére.

d. Képzési struktúra

Az intézmény alkotó négy iskola esetében nem beszélhetünk teljes azonosságról. Az alap természetesen mindenütt a NAT, amely legutolsó verziója 2020-ban kerül bevezetésre. Így csak egyetlen évfolyam van, amely nem ennek követelménye alapján dolgozik a mindennapokban. A két nagyatádi iskola nyolc évfolyammal működik. Az egyes évfolyamokon tanuló osztályok számáról már a fentiekben szóltam. Háromfán hat, míg Taranyban négy évfolyam van.

A Bárdos iskola évfolyamonkénti egy-egy osztálya sportosztály, amely a köznevelési típusú sportiskola kerettanterve alapján halad. Lehetőséget biztosítunk a nyelvtanulásra már első osztálytól. A választható nyelvek az angol vagy a német. Az első három évfolyamon ez a tevékenység még értékelés nélkül, szakköri jelleggel történik. Teljes mértékben negyedik osztálytól épül be a tanrendbe. Ez az intézményegység ad otthon a művészeti iskola zenei- és néptánc tagozatának.

Az Árpád iskola az évfolyamonkénti két osztállyal dolgozik. Itt is van lehetőség német vagy angol nyelvtanulásra már az első osztálytól. A művészeti iskola képzőművészeti tagozatának itt van az otthona. Természetesen a másik városi iskola tanulói is átjárnak erre a tanszakra, de ez a tény visszafelé is igaz a zene vagy a néptánc vonatkozásában.

Háromfán hat évfolyam működik, ez három összevont tanulócsoportot jelent. Taranyban a négy évfolyam két összevont csoportban működik. Mindkét helyen működik a magyar-roma nemzetiségi oktatás.

4. Eredmények

A magunk mögött hagyok évek eredményeiről szólva nemcsak az díjakról, címekről szeretnék szólni, hanem azokról a pozitív változásokról is, amelyek munkatársaimmal közös munka eredményeként jöttek létre.

A címekben, oklevelekben, díjakban mérhető eredmények elsősorban a sportiskolához, a zenei és a képzőművészeti képzéshez kapcsolódnak. A komoly tanulmányi sikerek kevésbé voltak gyakoriak. Az egyéni sportok terén úszásban, ritmikus gimnasztikában, cselgáncsban és dutalonban voltak országos bajnoki érmeinek. RG és cselgáncs esetében bajnoki címet is szereztünk, míg úszásban második, duatlonban a harmadik volt a legjobb helyezés. Csapatsportok terén a fiú és lány kézilabda, valamint a fiú futsal volt eredményes. Az országos döntőbe egy alkalommal jutottak el a focisták, míg a kézilabda terén az országos elődöntő volt a végső állomás több alkalommal is.

A zene területén a minősítő jellegű események voltak előtérben. Ezekben az esetekben nem sorrendbe állították a versenyzőket, sokkal inkább az önmagukhoz mért produkciót vették figyelembe. Azért a zongora növendékek által többszörösen is elért kiemelt arany fokozat önmagáért beszél. Az utóbbi időben a fúvósok és a hegedűsök is elkezdtek hozni a hasonló eredményeket. A képzőművészek esetében az év végi kiállítást tartom a legfontosabbnak. Ekkor ugyanis minden évben diákjaink alkotásai megtöltik a városi múzeum tárlóit, s ez közel egy hónapon át látható, látogatható mindenki számára. E mellett természetesen rendszeresen részt vesznek a diákok a különféle alkotói pályázatokon. Az itt kapott díjak is a képzés színvonalát minősítik.

Tanulmányi területen – ahogy már említettem – nem ennyire sikeres az időszak. Ugyan nagyon sok tanulónk vesz részt a különféle levelező tanulmányi versenyen, igazán komoly sikert kevesen érnek el. A tavalyi év folyamán volt olyan tanulónk, aki azonban saját korosztályában (4. évfolyam) megnyerte mind a matematika, mind a magyar nyelv és irodalom országos döntőt. Igyekszünk egyre több gyermeket versenyeztetni az OH versenyein akár tantárgyi, akár komplex tekintetben. A tavalyi tanévben már ebben az irányban is sikerült szép eredményt elérni. A harmadikos kis matematikusaink megnyerték a Somogy és Tolna megyei döntőt. Ez a terület lesz a jövő egyik fejlesztési feladata.

Ahogy említettem, nemcsak a számokban mérhető teljesítményekről szólnék. Számomra az is fontos eredmény, ha valamit közösen jobbra, szebbé, hasznosabbá tudunk tenni, vagy valami újat meghonosítani. A legfontosabbnak azt tartom, hogy olyan tantestülettel dolgozhatom, amely képes felnőni a feladatokhoz, szükség esetén teljes mértékben odateszi magát. Nem mondom, hogy egységesekek, hogy közösen egyet akarnak, de ez ekkora létszámnál természetes is. A lényeg a mozgósíthatóság. Így jutottunk túl a COVID időszakán, így emlékeztünk meg az ötven éves zeneiskoláról. Ennek segítségével zajlanak le a kirándulások, a gyermek- és diáknapok, az ünnepi megemlékezések, és még sorolhatnám eseményeinket. Eredményként kezelem azt is, hogy a pályázati lehetőségek kihasználása egyre inkább előtérbe kerül. A sportiskolai, az NTP-s források így kerültek iskolánkba, de a Határtalanul program utazásai is így valósulhattak meg. Sikerként élem meg azt is, hogy az iskola nyitottá vált. Nyilván nem fizikai értelemben gondolom, sokkal inkább a szemléletmódról beszélek. A szülőkkal, partnerekkel való kapcsolattartás fontossága nem lehet kérdés. Ez ma már nem szorul

magyarázatra. Ez is kell ahhoz, amit leginkább eredménynek tekintek. Az elmúlt időszak történései, eseményei, gazdasági nehézségei ellenére biztos pont vagyunk a város életében. Csendben, nyugodtan dolgozunk, nincsenek botrányaik, eredményeket mutatunk fel, azaz tesszük a dolgunkat.

5. Tapasztalatok

Amikor az ember egy időszak végére ér, igyekszik számot vetni, leltározni a jó, kevésbé jó, illetve rosszul sikerült dolgokat, tetteket. Ez sokkal inkább a személyes emóciók végig gondolása, mint az eredmények tényszerű bemutatása.

Azt gondolom, az előző pályázati anyagomban megfogalmazott elképzeléseimet sikerült megvalósítanom. Nem azt mondom, hogy maradéktalanul, de összességében igen. Mindez annak ellenére történt meg, hogy a világra egy addig soha nem látott járvány, a COVID köszöntött. Két teljes tanévet ennek árnyékában dolgoztunk, de még a tavalyi tanévet is meghatározta. Az egyik legfontosabb tapasztalatom is ebből az időszakból származik. Ahhoz, hogy eredményt tudjunk elérni, őszinte kommunikációra, összefogásra, ugyanakkor határozott útmutatásra van szükség. A digitális oktatás kezdeti teljesen ismeretlen fogalmaitól és platformjaitól így sikerült eljutnunk a digitális órarendig, az elektronikus számonkérésen át az online zeneoktatásig. Ennek segítségével – és természetesen kollégáim szakmai munkájával – sikerült lefaragni a kezdeti 26, illetve 22 %-os lemorzsolódási mutatót 13 és 8 %-os értékre. Számomra ugyanilyen fontos a személyes példamutatás. Meglátásom szerint akkor várhatok el magas színvonalú munkavégzést munkatársaimtól, ha magam is így dolgozom.

Arra is rá kellett jönnöm, egyre jobban támaszkodnunk kell a partnerekre. Gondolok itt elsősorban a szülőkre, a helyi közösségekre, gazdasági szereplőkre. Ez irányú elképzeléseimről fejlesztési koncepciómnál szólok. Fontos tanulság számomra a tudatos tervezés. A mai szétágazó világban akkor lehetünk sikeresek, ha teendőinket pontosan megtervezzük, a terveket megfelelően dokumentáljuk.

Van természetesen negatív tapasztalat is. Akad olyan helyzet, amire nincs ráhatásunk, nem tudjuk érdemben befolyásolni. A következményeket – általában negatív – azonban mi viseljük el. A mi iskolánk esetében ez a hatosztályos helyi gimnázium elszívó hatása. A kérdésre sajnos nincs érdemi befolyásoló lehetőségünk, csak a negatív hatások, azok kezelése marad számunkra. Hihetetlenül elkeserítő tud az ilyen lenni.

A munkatársaimmal együtt ledolgozott évek legfontosabb tapasztalatát a végére tartogatom. Ha sikert akarsz elérni, tiszteld az embert, aki melletted van !

Fejlesztési elképzelések:

Az intézmény működésére vonatkozó elképzeléseimet már azóta formálom magamban, amióta eldöntöttem, harmadszor is pályázni fogok a vezetői posztra. Ezek között vannak olyanok, amelyek csak helyi jellegűek, de vannak olyanok is, amelyek a várható törvényi változásokból adódnak.

1. Egységes tantestület

Véleményem szerint az oktatás talán legfontosabb szereplője a pedagógus. Az utóbbi időszakban kialakult viszonyokról a helyzetelemzés keretein belül már szóltam. Van egy kialakult, nem túl kellemes helyzet, amire megoldást kell találnunk. Elképzelésem ezen a téren következő. A négy iskola tantestülete közül a két városi esetében meg kell történni a tervszerű összevonásnak. Eddig gyakorlatilag két, teljesen önálló szervezetként működő nevelői testületet folyamatosan fel kell készíteni arra, hogy munkavégzése nemcsak az jelenlegi iskolájára, hanem szükség szerint a másik egységre is kiterjed. Ennek az iskolai struktúra változatlanul maradása az egyik előfeltétele. Így sikerülhet elérni azt, hogy a szakos ellátottság továbbra is 100 %-os szinte maradjon. A pedagógusok kötelező órája saját szakjának megfelelően a két iskolában kerülne kiadásra. Ez nyilván csak olyan esetekben valósulna meg, ahol indokolt. A tanítókat szinte alig érintené a kérdés, alapvetően a szaktanárok esetében lenne igaz. További pozitív hatása lenne a tartós helyettesítések esetén is.

2. Térségi szerep

Ahogy már említettem, Nagyatád a mikrotérség központja. Meglátásom szerint az intézménynek is követni kell ezt, s a járás településein lévő iskolák közül nemcsak létszámával kell kiemelkedni. Szeretnék egy olyan iskola vezetője lenni, amely a körzetben működő oktatási egységek számára szakmai, kulturális szempontból támaszt jelent. Ennek érdekében minden lehetséges tantárgyból járási szintű versenyeket kívánok szervezni. Amennyiben lehetséges, ezek a körzeti versenyek kapcsolódnának az OH által kiírt programokhoz. Ha ez nem lehetséges, a járási szinten történő megmérettetés is sok kisdíák számára nyújthat pozitív szereplési lehetőséget. A szervezés a munkaközösségekre hárulna. Ez a forma lehetőséget nyújtana az egyes pedagógus számára arra is, hogy megfeleljen a várhatóan életbe lépő teljesítményértékelés ilyen irányú elvárásaink is.

A szakmai szerep erősítésére már most is vannak felmutatható eredményeink. Jó pár alkalommal biztosítunk helyszínt a kaposvári POK kihelyezett képzéseinek. Ezt kívánjuk tovább vinni, szélesíteni, illetve a térség igényeinek megfelelően megszervezni. Jelenleg is rész veszünk abban a POK próbamérésében, amelynek az a célja, hogy az új NAT követelményeinek megfelelő egységes mérőanyag álljon rendelkezésre az alsó tagozaton magyarból és matematikából. Ennek az anyagnak a bevezetésével kapcsolatos segítsége is felvállaljuk. Amennyiben igény mutatkozik rá, minden érdeklődő számára felajánljuk, hogy kapcsolódjon

be meglévő és működő munkaközösségeinek tevékenységébe. Ez jelenthet akár közös megbeszéléseket, de komolyabb tartalmú képzéseket is.

3. Tehetséggondozás

Egy iskolának fontos, hogy lehetőséget adjon a gyermek számára a benne rejlő lehetőség megvalósításához. Ez csak akkor lehet eredményes, ha kiemelten foglalkozunk a valamely területen az átlagnál jobb képességű gyermekekkel. Mire is gondolok? Külön kell választani a tantárgyi jellegű tehetséggondozást a művészeti, illetve sport tevékenységtől. Ez utóbbi két területen ugyanis megtörténik a tehetségek azonosítása, a velük való foglalkozás. Ezt mindenképpen tovább kell vinni. Nem lehet kétséges, szükségünk van a sportiskolára, a művészeti iskola tanszakaira. Ezeken a foglalkozásokon a gyermekek valóban ki tudják teljesíteni önmagukat, s olyan lehetőségekhez jutnak, amelyek későbbi életük számára is döntő lehet.

A sportiskola esetében meg kell újítanunk együttműködési megállapodásainkat az egyesületekkel, a fenntartóval közösen pedig biztosítani kell a működés anyagi hátterét. A művészeti képzéseknél a legfontosabb az utánpótlás biztosítása, hiszen a képzett szakembergárda rendelkezésre áll. Az ismét elkezdett zeneovi például ennek nagyon jó példája a toborzásnak. A néptánc esetében is hasonló technikát kell kidolgoznunk. A képzőművészeti tagozatnál a speciális eszközök és anyagok beszerzésének pénzügyi hátterét kell továbbra is biztosítani.

A tantárgyi jellegű tehetséggondozás esetében látok lényeges előre lépésre lehetőséget, illetve igényt. Az intézményi önértékelések során begyűjtött szülői kérdőívekből, illetve az interjúkból egy határozottabban fogalmazódik meg az ilyen irányú igény. Az iskolának pedig reagálni kell ezekre. Elképzelésem szerint több időkeretet kell biztosítani a tantárgyi jellegű szakkörök indítására, a középiskolai előkészítő foglalkozások szervezésére, a tehetség-gondozó órákra. Ide tartozik az előbbieken már említett versenyeztetés is. A működéshez ki kell használni a remélhetőleg újra induló NTP-s pályázatokat, ahogy ezt már korábban is tettük. A ma is működő természet-tudományos szakkört például sokáig ilyen forrásból működtettük.

Kell, hogy legyenek olyan tanulók, akikre a diáktársak, a nevelők, esetleg az egész közösség egyformán büszke.

4. IKT fejlesztés

A 21. század harmadik évtizedében az oktatás már nem képzelhető el csak a hagyományos eszközök segítségével. A kutatások is bizonyítják, hogy a felnövekvő Z,X,Y generációk koncentrációs ideje fokozatosan csökken (max. 25-30 perc), és e mellett igénylik a vizuális alátámasztást is. Másik oldalon a COVID időszak alatti online oktatás is kiemelte a digitális eszközök, platformok szerepének fontosságát. Az idei tanévben bevezetett digitális be- és kimentési mérések szintén online technikák segítségével történnek. Mindezek függvényében nem nehéz kijelenteni, az előttünk álló időszak az IKT eszközök fejlesztéséről kell, hogy szóljon valamennyi intézmény-egységben. A két városi iskolában szükséges az eszköz állomány

bővítése és frissítése, a két falusi iskolában a korszerűsítés. Gondolok itt új informatikai termek kialakítására, új PC-k beszerzésére. Álmaimban minden osztályban rendelkezésre áll a digitális tábla projektorral vagy az aktív panell. A fejlesztéseknek nemcsak eszközökre, hanem programokra és különféle platformokra is ki kell terjedni. Gondolok a szavazó-, számon kérő-tudásmérő programokra. Sajnos ezek jelentős része komoly licenccel rendelkezik.

Ugyanakkor az IKT fejlesztés nem korlátozódhat le az eszköz beszerzésére. Szükség van arra is, hogy a használók megtanulják azok célirányos, hatékony használatát. Első lépésben a pedagógusok, aztán a diákok. Mire is gondolok? A COVID alatt kemény munkával, egymás segítségével a tantestületek komoly fejlődésen mentek keresztül. Addig ismeretlen módszereket voltak kénytelenek használni, összességben sikerrel. Nem fordulhatunk vissza. Szükség van a megszerzett tudás rendszerezésére, a hiátusok kitöltésére. A gyermekek estében látjuk-tapasztaljuk, hogy szinte mindegyikük kezében ott van a mobiltelefon internetes eléréssel. Mégis, amikor egy adott témáról kell anyagot összeállítani, nagy részük leblokkol. Nem csoda, hiszen általában csak a közösségi médiát használják. Tehát itt is foglalkozni kell a tanulás tanításával. A POK képzési kínálatában már meg is jelentek az első ilyen témájú képzések a kollégák számára. Élnünk kell vele.

A fentiek megvalósításának természetesen komoly anyagi vonzata van. Ez jelenleg nem áll rendelkezésre az iskola számára, de a fenntartó számára sem. Szükséges az ilyen irányú pályázati kiírások figyelése, az azokon történő részvétel. Egyes eszközök beszerzésére forrást nyújthat a helyi gazdasági partnerekkel történő együttműködés is.

5. Felújítás

A helyzetelemzésnél szóltam a tárgyi feltételekről. A kérdés mind a négy intézmény-egységnél aktuális, természetesen más-más hangsúlyokkal és mértékkel. A 2011-ben felújított Bárdos iskola esetében is a folyamatos használat már nyomokat hagyott az épületen. Jelenleg még csak kisjavítások elvégzése aktuális, de középtávon már komolyabb mértékű javítások elvégzése is szükséges. Az Árpád iskola van a legrosszabb helyzetben. Szinte minden tekintetben alapvető a felújítás. Itt mindent meg kell tenni a minél gyorsabb beavatkozásért. A Móricz iskola vonatkozásában is a folyamatos állagmegóvás az elsődleges, míg Taranyban az elnyert pályázati forrás felhasználása a cél.

Ahhoz, hogy ne jussunk el a tűzoltás jellegű, utolsó utáni pillanatban megvalósuló javításokhoz, intézményi szintű megoldás szükséges. Ennek érdekében minden iskolában fel kell mérni a szükséges javítási igényeket, fejlesztési elképzeléseket. Ezeket a fenntartóval történő (pénzügyi fedezetet biztosító) konzultáció után rangsorolni kell. Egy ilyen, az évente kétszer történő intézmény-bejárás után korrigált dokumentum minden érintett fél számára kedvező. Lehetővé teszi a pénzügyi és időbeli tervezést, a megjelenő pályázati források tudatosabb kihasználását, alapos felkészülést az elvégzendő munkákra, s ezzel biztosítani lehet a tanítás-tanulás zavartalanságát. Egyébként érdemes megjegyezni, hogy az intézményi, valamint vezetői tanfelügyeleti rendszer vizsgálendő elvárásai között ott szerepel ez a tevékenység. Az pedig nagy biztonsággal tudható, a jövőbeni intézményvezetői teljesítményértékelésnél komoly súllyal fog latba esni a tanfelügyelet megállapítása.

6. Partneri kapcsolatok fejlesztése

Ahhoz, hogy egy oktatási intézmény be tudja tölteni szerepét, nagyon sok igénynek és elvárásnak kell megfelelnie. Meglátásom szerint az egyik legnagyobb előrelépést itt kell elérnünk. A törvényi előírásokat be kell tartani és végre kell hajtani, ez nem is vitatható. Ezeken kívül még nagyon sok szereplő fogalmaz meg feladatokat, amelyeket az iskolának kell ellátnia. Kik ezek a szereplők, és mik az elvárásaik? Tisztában kell lenni a kérdésre adott válasszal, ha jól működő iskolát szeretnénk. Szükség van tehát egy olyan munkacsoportra, mely ezzel a kérdéssel foglalkozik. Első lépésként a partnerek pontos azonosításának kell megtörténnie. Itt nagyon széles körre kell gondolni, amely lefedi az intézménnyel kapcsolatot tartók teljes vertikumát. Az azonosított partnereket rangsorolni kell. Egy biztos, az első ötben ott kell lennie a szülőknek, a gyermekeknek (DÖK) és a fenttartónak. A munkacsoportból minden partneri körnek lesz egy felelőse. Ezután célirányosan megtörténik a mérőeszközök kidolgozása, majd következik az igények felmérése, majd azok összesítése. Az elemzések elvégzése után a nevelőtestületnek mérlegelnie kell, mit tud felvállalni és megvalósítani ezek közül. A közösen elfogadott igények, a hozzájuk rendelt feladatok megjelennek az éves munkatervekben, illetve az iskolai alapidokumentumokban. Ennek eredményeként javulhat megítélésünk, elfogadottságunk, s vele együtt a napi munkavégzés is. A felmérése vonatkozó tevékenységet szükséges minden tanév végé elvégezni, hogy a szükséges teendők már a következő tanévben érvényesülhessenek. A téma fontosságát tovább növeli, hogy ez a kérdéskör egyre komolyabb súllyal esik latba a tanfelügyeleti ellenőrzések során. A közeljövő oktatáspolitikai változásának elképzelését ismerve kijelenthető, az ilyen jellegű ellenőrzésekre komoly, anyagi vonzatot is jelentő minősítő szerep hárul mindhárom (pedagógus, vezető, intézmény) területen.

7. Törvényi megfelelés

Ezt hagytam a végére, de lehet hogy ezzel kellett volna kezdenem. Felvállalhatunk bármilyen feladatot, kezdeményezhetünk újabb programokat, elsődleges mégis a törvényi megfelelés. Állami intézményként nem is tehetünk mást, mint példát mutatva minden esetben az előírásoknak megfelelően járunk el, és ezt várjuk el partnereinktől is. Ennek az elvárásnak tükröződnie kell alapidokumentumainkban (PP, SZMSZ, Házirend) is. Ennek érdekében az adott tanév megkezdése előtt felül kell vizsgálni ezeket, s amennyiben indokolt a szükséges változásokat átvezetni.

Figyelemmel kell követni az év közbeni módosulásokat is, erről az érintetteket tájékoztatni. Ebből a szempontból izgalmas időszak előtt állunk, hiszen jelentős mértékben fog változni a köznevelési törvény, illetve a pedagógusok jogállásával kapcsolatos előírások. Tapasztalatból mondom, szükség van az előírások aprólékos ismertetésére, a nehezen értelmezhető helyzetek tisztázására. Nem szabad rá sajnálni rá az időt, mert ezzel későbbi munkánkat könnyítjük meg, s egyben megfelelünk kötelezettségeinknek is.

Ahogy gondolataimat papírra vettem, további kérdések is eszembe jutottak. A sort még nagyon sok elemmel lehetne folytatni. Olyanokkal, amelyek folyamatosan megjelennek a napi munkában, amelyekkel együtt élünk.

Mégis azt gondolom, az alapvető elképzeléseimet felsoroltam. Remélem, lesz lehetőségem és erőm megvalósítani őket.

Ezekon túlmenően természetesen továbbra is kiemelten kell foglalkozni azokkal a tevékenységformákkal, amelyek elengedhetetlen részei egy iskola működésének, s amelyek egyébként a pedagógiai programnak is elemei.

1. *alapkészségek fejlesztése*
2. *környezeti nevelés*
3. *hazafiságra nevelés*
4. *kulturális alapértékek elsajátítása*
5. *egészséges életmódra, családi életre nevelés*
6. *személyiségfejlesztés*

Zárásként elmondhatom, hosszú távon alapvető vezetői feladatnak tartom a Nagyatádi Bárdos Lajos Sport Általános Iskola és AMI törvényes, magas szakmai színvonalú, biztonságos, ugyanakkor partner- gyermekközpontú működtetését.