

PÁLYÁZAT

A Marcali Noszlopy Gáspár Általános és Alapfokú Művészeti

Iskola Intézményvezető (magasabb vezető) beosztás

ellátására



Marcali, 2021. október 19.

Készítette: Patkó Imre

II. Szakmai helyzetelemzés

II.1. Az intézmény rövid bemutatása

A pályázat a Marcali Noszlopy Gáspár Általános és Alapfokú Művészeti Iskola - röviden: Noszlopy Általános Iskola – intézmény vezetésére került kiírásra, ami egy közös igazgatású köznevelési intézmény. Az iskola többcélú intézmény, mivel kétféle – általános iskola és alapfokú művészeti iskola - köznevelési intézmény feladatát látja el.

Az intézmény általános iskolai tagintézménye – a székhelyintézmény mellett – a Nemesviden működő Hóy Tibor tagiskola, ahol 1– 4. összevont osztállyal végzik a pedagógusok a nevelő – oktató munkát, 1 fő tagintézményvezető irányítása mellett.

Kizárólag alapfokú művészeti iskolaként működik a közös igazgatású iskola Marcaliban található tagintézménye: a Hidas Frigyes Alapfokú Művészeti Iskola. Itt zeneművészeti, táncművészeti, képző — és iparművészeti, valamint szín – és bábművészeti ágakban – előképző, alapfok és továbbképző szinteken – folyik a képzés. A művészeti iskola Balatonkeresztúron is működtet egy telephelyet zeneművészeti ággal. A művészeti tagiskolában 14 pedagógus dolgozik, irányításukat 1 – 1 fő tagintézményvezető és tagintézményvezető-helyettes végzi.

A székhelyintézményben általános iskolai képzés folyik. Az általános iskola 1–8. évfolyammal működik évfolyamonként 3 osztállyal. 2021. augusztus 31-ig a székhely összetett iskolaként végzett alapfokú művészeti képzést táncművészeti, képző- és iparművészeti valamint szín- és bábművészeti ágakon. 2021. szeptember 01-től – az átszervezés eredményeként – az összes alapfokú művészeti oktatás szervezetileg a Hidas Frigyes tagintézményhez tartozik olyan módon, hogy továbbra is a székhelyiskola biztosítja a táncművészeti, a képző- és iparművészeti, valamint a szín- és bábművészeti ágak foglalkozásaihoz a helyszínt.

Az általános iskolai nevelés-oktatás során az intézmény ellátja – utazó gyógypedagógusok bevonásával – a többi tanulóval együtt nevelhető, oktatható sajátos nevelési igényű tanulók nevelését és oktatását is.

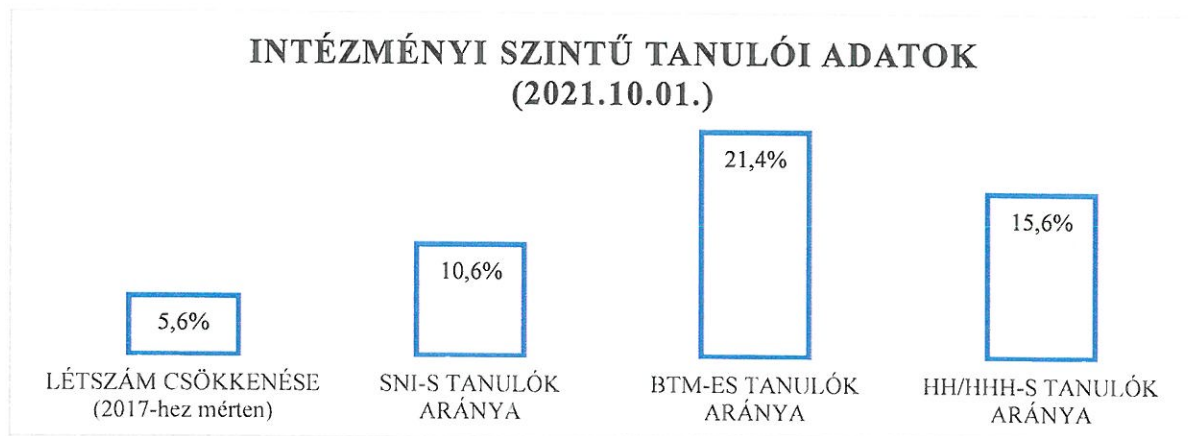
Az általános iskolák alsó tagozatán egész napos iskolai képzés, míg a felső tagozaton délután tanulószobai ellátás folyik.

A székhelyintézmény a 2021/2022. tanévben 48 fő pedagógussal látja el a nevelő-oktató munkát.

II.2. Intézményi szintű helyzetelemzés

A helyzetelemzéssel egyrészt a 2021. október 1-jei állapot alapján kívánom az iskola működését meghatározó paramétereket áttekinteni, másrészt – ezeket és a többi közbülső tanévek adatait a 2017. október 1-jei statisztikához viszonyítva – az intézmény jövőjét befolyásoló változások irányát feltárni, a bennük rejlő lehetőségekkel és veszélyekkel együtt. A 2021. szeptember 01-től hatályos átszervezés következtében az intézményből kivált általános iskolás szervezeti egység a jövőben Mikszáth Kálmán Általános Iskola névvel önálló intézményként működik tovább, így az intézményre vonatkozó előző évek statisztikáját a volt tagiskolánk létszámadatainak csökkentésével dolgoztam fel.

II.2.1. Tanulókról



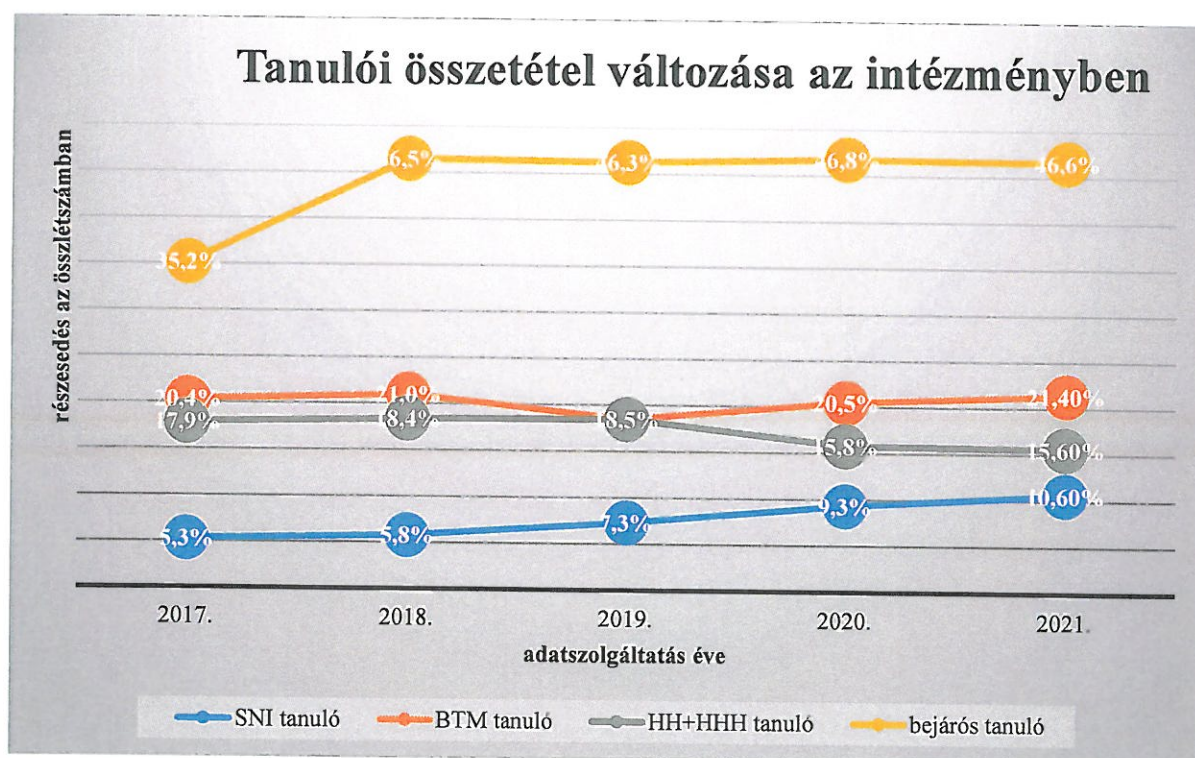
A 2021. októberi statisztika alapján az általános iskolai tanulók létszáma 500 fő, ami 30 tanulóval kevesebb (5,6%-os csökkenés), mint a 2017. év nyitóadata. Ha figyelembe vesszük, hogy 2018-ban 0,5%-kal többen tanultak az általános iskolákban, mint 2017-ben és az előző években a legnagyobb tanulóvesztés is csak 1,4%-os volt (2019-ben), akkor elmondható, hogy a 2021/22-es tanévben ismét jelentős mértékben csökkent a diákok létszáma. A tanulók összetételében viszont folyamatosan növekedett a vizsgálati időszakban az SNI tanulók aránya. A tanév kezdetén 53 fő általános iskolás rendelkezett szakértői véleménnyel (a szakmai alapidokumentumban megengedett 45 fővel szemben), ami az összesített létszám 10,6%-a.

2017-ben ez az arány 5,3 % volt, tehát 5 év alatt a sajátos nevelési igényű gyerekek mértéke megduplázódott.

A BTM-es gyerekek aránya az összlétszámhoz képest 2021-ben 21,4% (108 fő) volt, míg a referenciaévben 20,4%, tehát ezen a területen nagyon gyenge növekedés tapasztalható egy állandóan magas részesedési százalék mellett.

Az aktuális tanév adatszolgáltatási időszakában 15,6% (78 fő) volt a HH/HHH tanulók intézményi aránya, ami 2,3%-os esést mutat a 2017. évhez képest.

Az osztálycsoportok száma állandó maradt 2017 – 2021 közötti időszakban (25 osztálycsoport).



A kimutatások szerint a művészeti iskolákban 2021-ben 370 növendék iratkozott be. Ez – az általános iskolához mérten közel azonos – 6,4%-os létszámcsökkenést jelent a 2017. évhez képest. Az előző 4 évben a legnagyobb mértékű tanulóvesztés a referenciaévhez képest 2019-ben következett be (14%), míg a legkedvezőbb adatot a 2018. esztendő mutatta, amikor a létszám csökkenés értéke 12% volt. Az utolsó adatszolgáltatási évben viszont már közel 6%-os növekedés volt megfigyelhető a növendékek létszámában a 2020. évhez mérten, ami még mindig 6,4 %-kal marad el 2017-től.

II.2.2. Pedagógusokról

Az általános iskolában az idei tanév statisztikája szerint 51 fő pedagógus tanít, ami a kiindulási évhez képest 7%-os csökkenést mutat (55 fő/2017.). A vizsgálat 5 évében az osztályszámok nem változtak.

A művészeti iskolában a tanárcsökkenés mértéke a referenciaévhez képest megegyezik az általános iskolai adattal. Az AMI-ban jelenleg 14 pedagógus tanít.

A 2021/2022. tanév adatszolgáltatási időpontjában az általános iskolában dolgozók tekintetében 22 főnek volt Pedagógus I. besorolása, ami a pedagógusok 43%-át jelenti, míg 2017. évben a Pedagógus I. minősítéssel rendelkezők aránya 62% volt. A művészeti iskolában tanító 14 kolléga közül 9 fő (64%) rendelkezik Pedagógus I. besorolással, ami 2017. évben 53% volt.

II.2.3. Tárgyi feltételekről

Az iskolában használt számítógépek száma 2021-re a 2017-es értékhez képes majdnem megduplázódott, ami a tanulói tabletek tekintetében négyszeres növekedést mutat. A tanári laptopok aránya 2018-ban mutatott nagyarányú változást, több mint másfélszeres növekedést. 2021-re minden tanterem kapott interaktív táblát vagy panelt.

A statisztika szerint az intézményben 1 db tornaszoba, 2 db tornaterem és 3 db sportpálya található. A legnagyobb épületen belüli sportolásra használható terem (15x25 méter) Nemesviden található. A székhelyintézményben az elmúlt évben – pályázati forrásból – lezajlott egy jelentős energetikai korszerűsítés, melynek keretében többek között a külső nyílászárók cseréje megvalósult, a műemlékvédelmi előírásokat figyelembe véve az épület hőszigetelést kapott, kicserélték a fűtési rendszert és napelemek kerültek az épület tetejére. A beruházás megvalósítása jelentős többletterhelést jelentett a vezetésnek, a pedagógusoknak, a gyerekeknek és kivált a technikai dolgozóknak, de ezek a kellemetlenségek mind eltörpülnek az előnyös változáshoz képest.

II.2.4. Innovációról, hagyományokról, eredményekről

Az innováció a fejlődés és fejlesztés szükséges feltétele. Az utóbbi időben az intézményi újításaink nagyobb része a központilag kiírt pályázatokon történő részvétel útján valósult meg. A 2017/2018. tanévtől a 2020/2021. tanév végéig az intézmény a következő nagy pályázatokban vesz/vett részt a nevelő oktató munka megújításának jegyében:

- TÁMOP 3.1.4.-12/2-2012-0606 Innováció Marcali általános iskoláiban, aminek az eredményeként jelentős mennyiségű tanítást segítő eszközt tudott az intézmény megvásárolni.
- Szülőföldem Somogyország pályázat,
- Erzsébet táborok, amik lehetőséget biztosítottak arra, hogy a költséges erdei iskolákat ki tudtuk váltani, így – a szülők anyagi háttérétől függetlenül – mindenki részesülhetett a közösségformáló táborozási élményben.
- Határtalanul! programban már több éve egyhetes külföldi tanulmányi kiránduláson vesznek részt a 7. évfolyamos tanulóink. Így jutottak el diákjaink Szlovákia, Románia, Horvátország magyarok lakta területeire. Ezek az utazások nagy élményt és sok ismeretet nyújtanak a gyerekeknek.
- EFOP-3.1.8-16 Együtt, testvérként – iskolaközi szemléletformáló program keretében egy Balaton-parti és egy szlovákiai iskolával sikerült eredményes kapcsolatot kiépítenie gyermekeinknek.
- EFOP-3.3.5-17 Korszerű pedagógiai módszerek alkalmazását segítő Iskolai Közösségi Program, a nyári szünetben biztosított ingyenes, hasznos és változatos időtöltést diákjainknak.
- EFOP 3.2.3-17-2017-00069 Digitális környezet a köznevelésben pályázat tette lehetővé az iskolának, hogy a pályázati informatikai eszközökből – a már meglévő informatikaterem mellett – egy új „digitermet” tudtunk létrehozni.

A fenti rövid áttekintés is bizonyítja, hogy a pályázatok segítségével olyan fejlesztéseket tudtunk megvalósítani, amiről – ezen források nélkül – álmodni sem mertünk és olyan pénzben nem kifejezhető élményeket tudtunk adni diákjainknak, amiről többségük csak ábrándozott.

Saját működő jó gyakorlatunk a „Pályaválasztási Börze”, ami már régen túlnőtte az iskola falait, mivel más városok és más megyék középiskolái, illetve a kistérséghez tartozó több település tanulói látogatják. Ezzel a programunkkal olyan többletszolgáltatást nyújtunk a gyermekeknek és a középiskoláknak, ami már túlmutat egy általános iskola feladatkörén. Az EMMI ajánlása szerint a tanév rendjében szereplő témaheteket minden évben megszervezzük. Részt veszünk a Boldogságprogramban a Jobb Veled a Világ Alapítvány iránymutatása alapján.

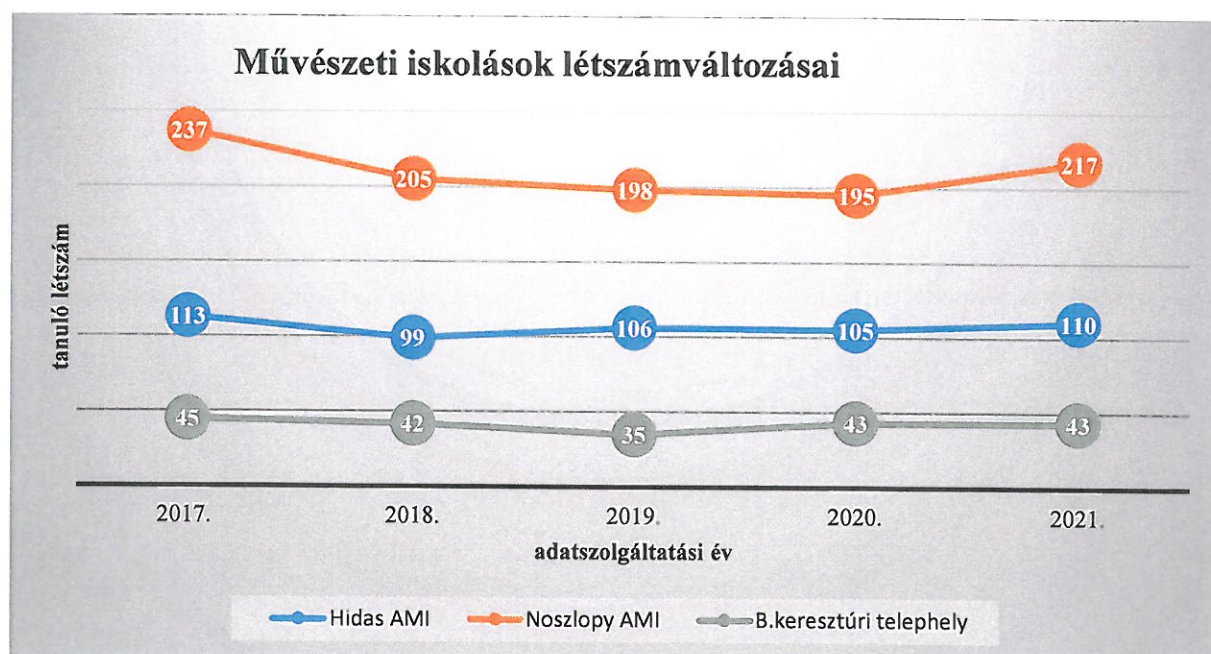
A hagyományaink közül feltétlenül meg kívánom őrizni az eredményes munkavégzésünket, amit a tekintélyes számú megyei és országos tanulmányi, művészeti és sportversenyeken elért helyezés, minősítés is tanúsít.

II.3. Helyzetelemzés az intézményegységek szintjén

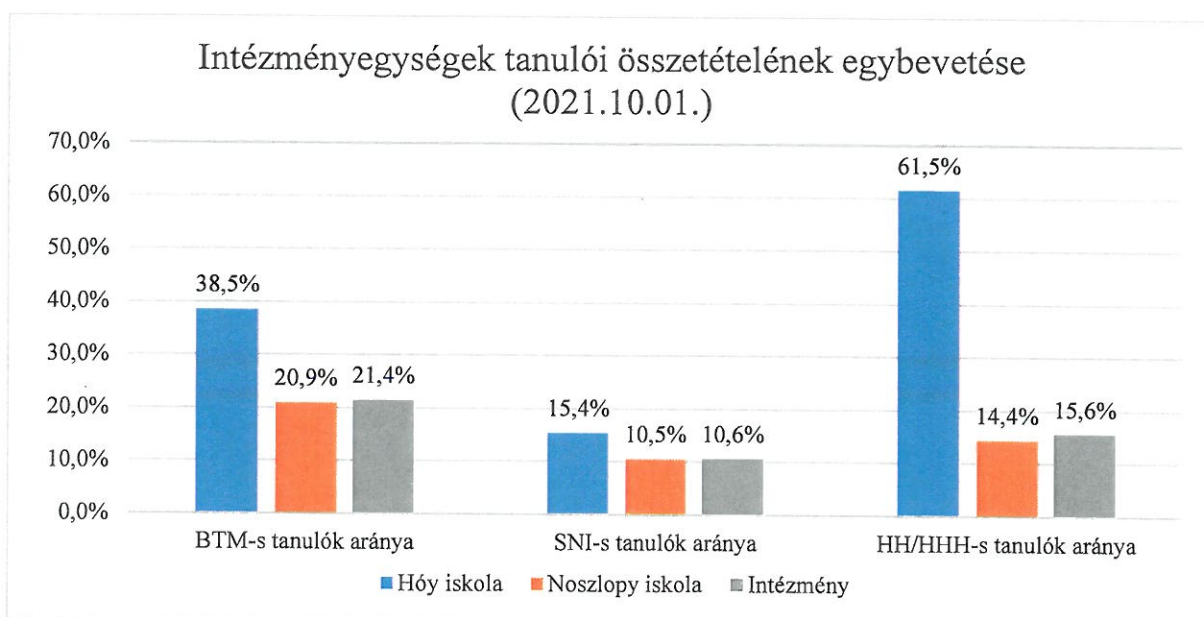
A Marcali Noszlopy Gáspár Általános és Alapfokú Művészeti Iskola Hidas Frigyes Alapfokú Művészeti Iskolájában zeneművészeti ágon 110 fő növendék tanul, ez 2,6%-os csökkenést jelent a 2017. évhez képest, ami a legkisebb mértékű tanulóvesztés a vizsgálati időszakban. Ennek az indikátornak a legnagyobb értékét a 2018. október 1-jei adatszolgáltatás mutatta ki, akkor 12%-kal kevesebben tanultak a viszonyítási évhez képest. A pedagógusok létszámában a zeneművészeti ágon az utóbbi évben 8 fő teljes munkaidőben dolgozóról 10 főre növekedett. A növendékek zongorázásra tanítását 1 fő óraadó alkalmazásával tudta megoldani a tagintézmény. A zeneművészeti ágakban tanítók közül 7 fő tanár pedagógus I. minősítéssel rendelkezik.

A székhelyintézménytől átvett művészeti ágak tekintetében a 2021. év adatszolgáltatási időszakában 217 diák tanult a 2017. év 237 tanulójaival szemben (8%-os létszámcsökkenés). A táncművészeti ágban 133 fővel (2017-ben 139 diákkal), a képző- és iparművészeti ágban 70 tanulóval (2017-ben 76 növendékkal), míg a szín- és bábművészeti ágban 14 diákkal (2017-ben 22 tanulóval) folyik jelenleg a képzés. A három művészeti ágazatot 4 fő pedagógus gondozza – ez a szám a viszonyítási évben 5 fő volt –, közülük ketten Pedagógus I. fokozattal rendelkeznek.

A zeneiskola Balatonkeresztúron található telephelyén 45 fő tanulóval a létszám 43 főre csökkent (4%). 2020-ban volt a mélypont, amikor 35 növendék szerepelt a statisztikában – ez 22%-os csökkenésnek felelt meg –, amit a jelenlegi tanévre jelentős mértékben sikerült korrigálni. A tanárok száma 2-ről 1-re változott 2021-re.



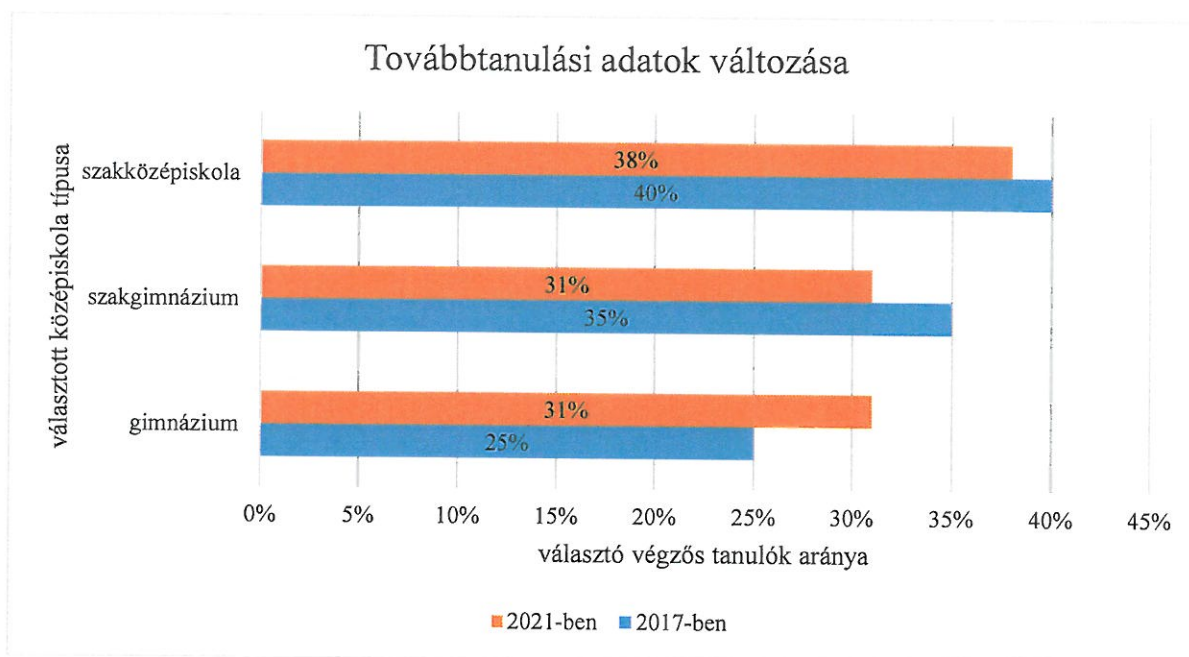
A Marcali Noszlopy Gáspár Általános és Alapfokú Művészeti Iskola Hóy Tibor Tagintézménye Nemesviden 13 fő tanuló nevelését és oktatását végzi 3 pedagógussal 1-4. évfolyamos összevonásban. A tanulói létszámváltozás nagysága 2017-hez mérten közel 19 százalékpontos csökkenést mutat, a pedagógusok létszáma a vizsgálati időszakban változatlan volt. A tanuló gyerekek 38,5%-a (5 fő) BTM-es szakvéleménnyel rendelkezik, ami 11,5 százalékpontos csökkenést mutat, viszont megjelentek a sajátos nevelési igénnyel rendelkező gyerekek is (15,4%). A diákok 61,5%-a hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzetű, ami 1%-os csökkenést jelent a referenciaévhez képest. A 2021. évi statisztika szerint 2 tanulót utasított a nevelőtestület évisméltásra (15%), az elsős tanulók létszáma egy fővel kevesebb a 2017. évben szereplő adattal, ami 5 fő volt.



A Marcali Noszlopy Gáspár Általános és Alapfokú Művészeti Iskola – a székhelyintézmény – az idei tanévben 487 tanuló nevelését és oktatását biztosítja, ami 5%-os csökkenést mutat a 2017-hez képest. A bejárós tanulók létszamaránya – a 12 százalékpontos emelkedés mellett – 48% (233 fő) ebben a tanévben. Az iskolások 10,5%-a (51 fő) SNI-s, ami a 2017. év duplája (5,3%), a BTM-nél ez az arány 21% (102 fő), ami 2 százalékpontos növekedést mutat a viszonyítási évhez képest. A HH/HHH-sok aránya 14% (70 fő) – 2,5 százalékpontnyi csökkenést ad a kiindulási időszakhoz nézve. A legújabb statisztika szerint 10 tanuló bukott meg a székhelyintézményben (tanulói létszám 2%-a).

A továbbtanulás tekintetében a 2020/2021. tanév adatai alapján az utolsó vizsgálati évben tanulóink 38%-a csak érettségit, 31%-a szakmát és érettségit, míg 31%-a kizárólag szakmát adó képzési formában tanult tovább. A vizsgált tanév vonatkozásában elmondható, hogy minden esetben a gimnáziumi képzést választók aránya volt a legnagyobb, de ez nem haladta meg a

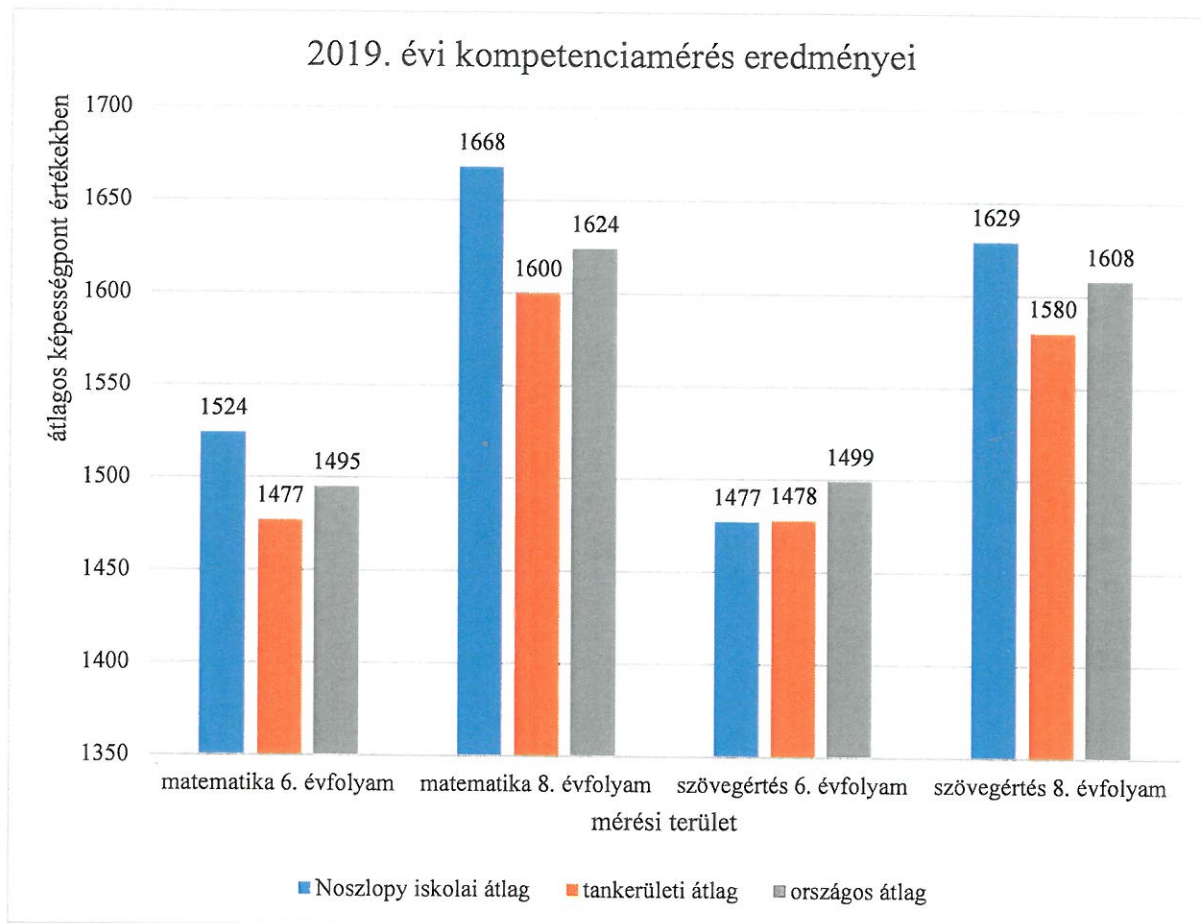
40%-ot. A másik két képzési forma közül, - nagyon kis különbséggel – az érettségit és szakmát együtt eredményezőket választja a gyerekek többsége. A referencia évben gimnáziumot a végzősök 25%-a, szakgimnáziumot 35%-a és szakközépiskolát 40%-a választotta a továbbtanulásra.



A felső tagozaton tanulók hiányzása – mivel itt vizsgálja az oktatásirányítás a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulókat – a 2017/2018. tanévtől kezdődően a 2020/2021. tanévvel bezárólag, a 10 – 29 órát igazolatlanul mulasztó tanulók arányának átlaga 1,6% volt. A tankerületi átlag ezzel szemben 1,2%. A 30 – 50 igazolatlan órát elérők száma az intézményben 0,4%, ami megegyezik a tankerületi átlaggal. Az 50 óránál igazolatlanul többet hiányzók mértéke az iskolában 0,6% a 0,4%-os referenciaérték mellett. A vizsgált gyerekek esetében a 250 tanóránál többet mulasztók átlaga 0,8% volt, ami 0,1%-kal magasabb a tankerületi értéknél.

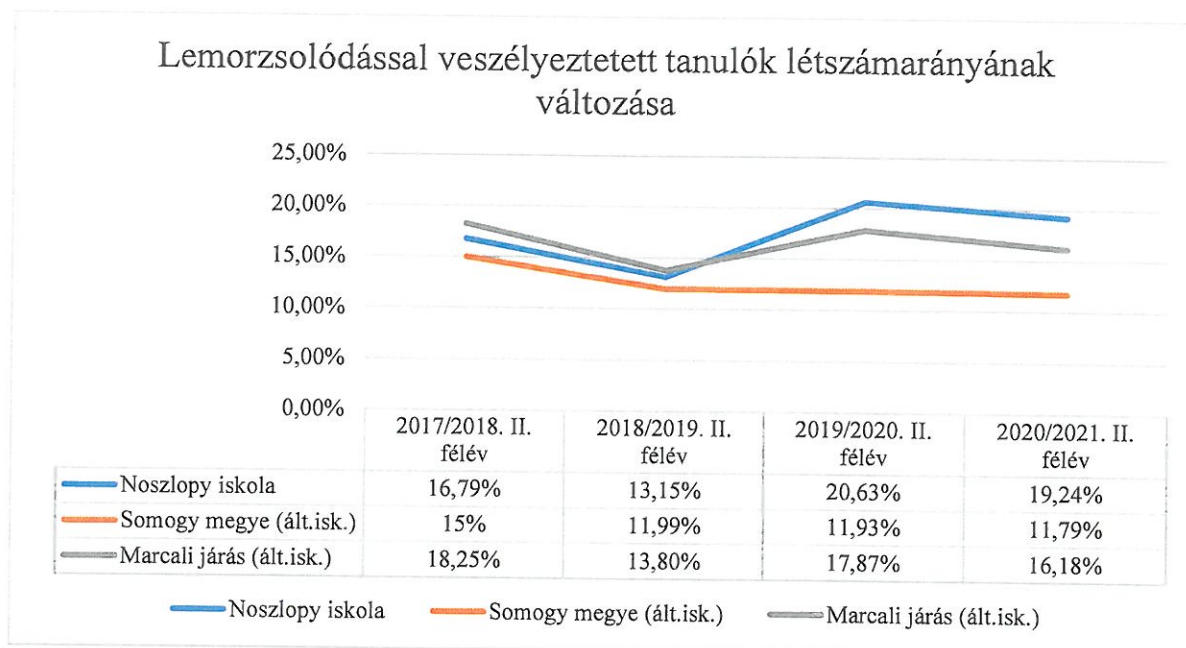
Az országos kompetenciamérések elemzéséből kitűnik, hogy 2017 – 2019. mérési évek tekintetében egy alkalommal történt meg, hogy a minimális szintet az országos átlaghoz képest többen nem tudták teljesíteni. Ez 2017-ben volt 8. évfolyam matematika területen, ahol a telephelyen 19,9%, míg az országosan nem teljesítők átlaga 19,5% volt. Ebben az évben vizsgált évfolyamon és területen az azonos intézmények sikertelenségi mutatója 23% volt. A többi időszakban, évfolyamon és területen az országos átlagnál jelentősen (legalább fele értékben) jobban szerepeltek a diákjaink. A 2019. év eredményeit összevetve a megfelelő tankerületi értékekkel megállapítható, hogy a hatodikos szövegértés tekintetében maradt el az iskola a tankerületi átlagtól (telephely: 1477 / tankerület: 1478 / országos: 1499 képességpont).

A többi területen, időszakban és évfolyamon az tankerületi értékhez mérten 50 – 60, míg az országos átlaghoz viszonyítva 20 – 40 képességponttal tanulóink jobban teljesítettek.



A tehetség ígéretét hordozó tanulók viszonylatában (a 6. és 7. képességi szintet vizsgálva) minden vizsgálódási évben volt ilyen diákja az iskolának. Az ő részesedésük 2018-ban 6. évfolyam mindkét kompetenciaterületen, illetve a 8. évfolyam matematika mérésén meghaladták az országos átlagot és jelentősen (legalább kétszeresen) a városi iskolák mutatóit. Ugyanez látható a 2019. év 6. évfolyam matematika területének vizsgálata esetében is.

A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók adatai elemzését a 2017/2018. – 2020/2021. tanévek év végi eredményei alapján végeztem el a megyei és a járási értékekhez mérten. Az adatokból kiolvasható, hogy minden esetben az iskolai érték a megyei érték felett van, míg 2017/2018-ban 1,8 százalékponttal és 2018/2019-ben 1,16 százalékponttal, addig 2019/2020-ban ez a különbség 8,7 százalékponttal, illetve 2020/2021-en 7,5 százalékponttal volt több. A járási adatokhoz mérten 2017/2018. – 2018/2019. tanévekben a telephelyi érték 1 – 0,5 százalékponttal kedvezőbb volt, viszont az utolsó két tanév végén már a járási arány volt jobb 3 százalékponttal.



A diákok viselkedésére vonatkozó adatokat – a 2020. március 16-án bevezetett tantermen kívüli digitális oktatás miatt az előző tanévből, illetve a 2020/2021. tanév statisztikájából merítettem. Tanulóink neveltsége jónak mondható, a 2018/2019. és a 2020/2021. tanévek végén a magatartási átlag 4,3 volt a székhelyintézményben. Intézményi szinten míg az említett tanévben 4, addig a 2020/2021. tanévben 2 fegyelmi eljárás megtartására volt szükség. Mindegyik eljárásra a székhelyintézményben került sor. Az előző tanévben összesen 8 különböző eset okán ültünk össze fegyelmi eljárás elkerülését célzó megbeszélésre, ahová – a szülőkön kívül – meghívtuk a gyermekjóléti szolgálat, illetve a rendőrség képviselőit is. Sajnos ezekből az esetmegbeszélésekből kettőt az első osztályban kellett megszervezni. A legszigorúbb büntetések csökkentésére – fent említett egyeztetéseken kívül – iskolai pszichológust szeretnénk alkalmazni, valamint a szülőknél és a gyerekeknél a digitális ártalmakról intézményi tájékoztatást szervezni, mivel több esetben az otthoni „éretlen” Facebook használat vezetett gyerek – gyerek, majd szülő – szülő közötti iskolai konfliktushoz. A magatartási átlageredmény és a fegyelmi eljárások számának a tükrében megállapítható, hogy fegyelmezett tanulói közösséggel rendelkezik az intézmény, viszont a lefolytatott fegyelmi eljárások alapját minden esetben bűncselekmény súlyú kötelelességszegés tette szükségessé. Ezen okból, illetve egyes szülők a közösségre gyakorolt megfélemlítő viselkedése miatt a nevelőtestület döntése szerint kértük a fenntartótól iskolaári szolgálat igénybevételét. A szorgalmi átlag ugyanebben a tanévben a vizsgált egységben 3,95, a felső tagozaton ehhez képest alacsonyabb (3,8), az alsóban magasabb (4,1) volt, ami az életkori sajátosságokban

bekövetkező változásoknak teljesen megfelel. A 2020/2021. tanév év végi szorgalmi átlag iskolai szinten 4,2 volt (alsó tagozat: 4,4 / felső tagozat: 3,8).

A Noszlopy Iskolában 48 pedagógus dolgozik, ami kerekítve 8%-os csökkenést mutat 2017-es adathoz képest. A nevelőtestület közel 44%-a (21 fő) tartozik a Pedagógus I. csoportba, ami a referenciaévben 62% volt.

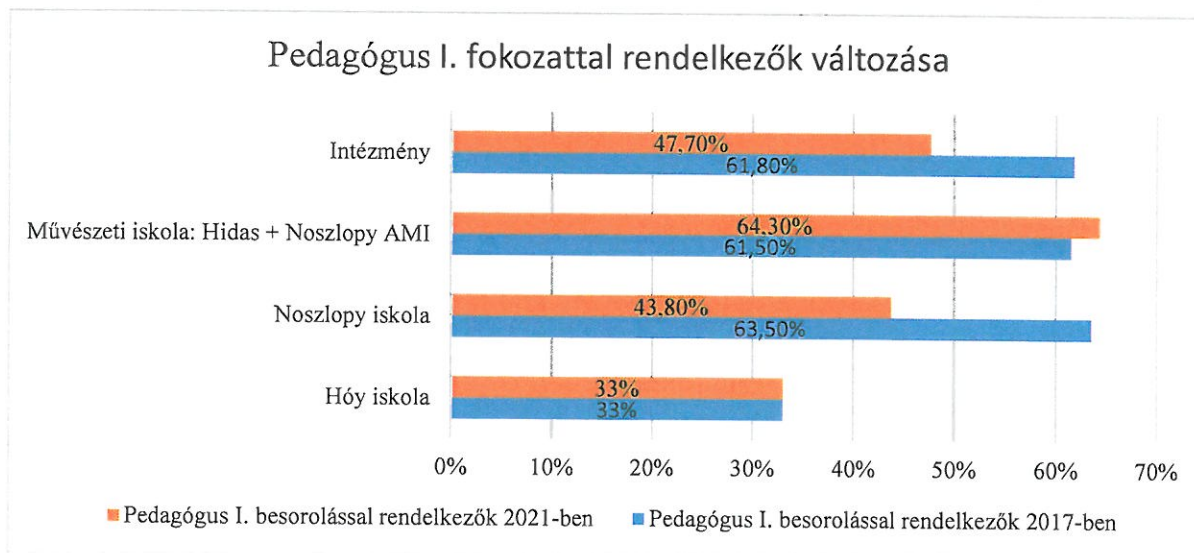
A székhelyen 24 általános iskolás osztálycsoport működik.

A számítógépek száma 2017-hez viszonyítva több mint kétszeresére növekedett, minden osztályterem rendelkezik interaktív táblaként használható informatikai eszközzel.

II.4. Az intézmény előtt álló kihívások

II.4.1. Kötelező minősítési eljárás

Az egyik intézményi erőpróba a pályán maradás feltételeként szereplő Pedagógus II. minősítés megszerzése lesz. Az életpálya bevezetésével a foglalkoztatott pedagógusok jelentős része 2013-ban lett Pedagógus I. fokozatú, amiből 9 év elteltével – kötelező minősítési eljárás keretében – Pedagógus II. szintre kell kerülniük, hogy a pályán maradhassanak. A 2021. év statisztikája szerint a pedagógusok 48%-a még mindig Pedagógus I. fokozatban van (29 fő), ami a referenciaévhez mérten 14 százalékpontos csökkenést mutatott (42 fő). A fentiek alapján a 2023-as minősítési eljárásban az iskolák pedagógusai és vezetői nagy nyomás alá kerülnek a kötelező minősítési eljárásokon történő részvétel, illetve a minősítést megelőző önértékelések, illetve a pandémia során halasztásra kerülő tanfelügyeleti ellenőrzések pótlása miatt.



II.4.2. Új NAT bevezetése

Szintén próbatétel – és bölcs elosztás mellett lehetőség is egyben – az intézményhez tartozó általános iskolák számára az új NAT felmenő rendszerben történő bevezetése. Újra kellett gondolnia a nevelőtestületnek a szabadon tervezhető órakeret elosztását a megváltozott tantárgyi óraszámok tükrében, ütemterveket kell készíteni az új tantárgyak, kerettantervek, helyitantervek és tankönyvek szeptember 1-jei rendszerbe állítására, megoldást kellett találni az új és a régi tantárgyak/tankönyvek/óraszámok párhuzamos használatából fakadó problémákra. Az előző tanévben az 1 – 2. és az 5 – 6. évfolyamok tekintetében végeztük el a fenti feladatokat, a többi évfolyamra az idei tanévben kerül sor. A munka felelősei a szakmai munkaközösség-vezetők. Az új helyi tantervek leadási határideje: 2022. június 27.

II.4.3. Informatikai eszközök növekvő száma

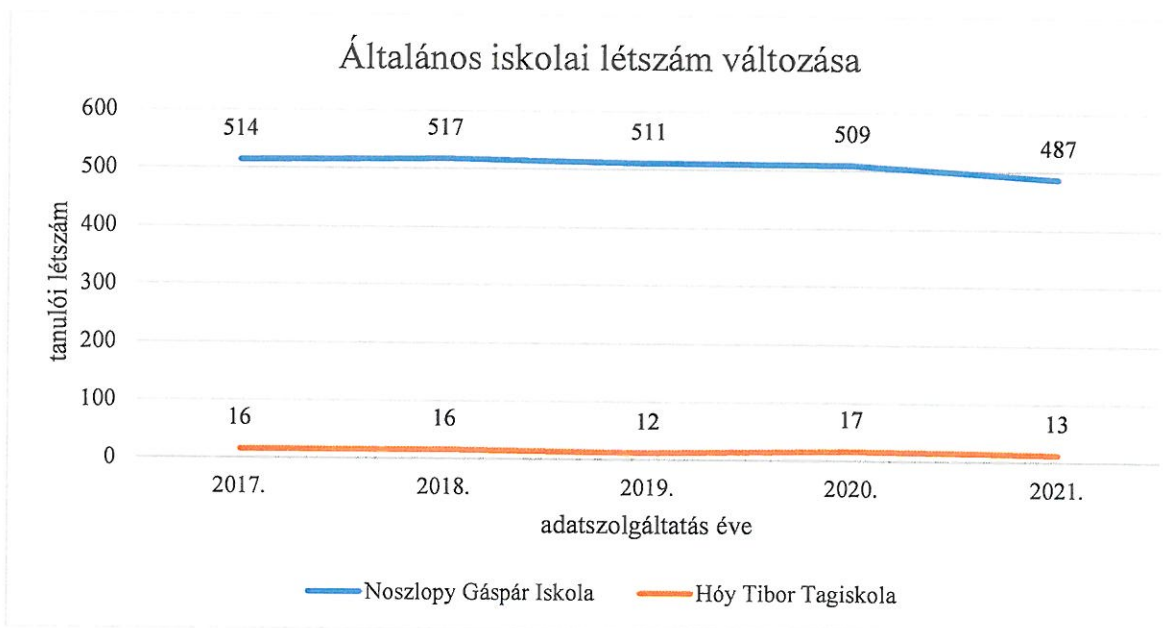
A jelenben esélyt – a pandémia időszakában a túlélést –, a jövőben kihívást rejt magában az utóbbi két évben tapasztalható informatikai eszközök gyarapodása (számítógépek száma és a laptopok száma majdnem megduplázódott, a tanulói tabletek mennyisége a négyszeresére növekedett). Lehetőség, hogy a tanulók az informatikai órákon kívül is okoseszközök bevonásával tanuljanak, aminek jó alapot biztosít a képzett közösség, hiszen két év alatt az elvégzett továbbképzések mennyisége a négyszeresére növekedett, aminek jelentős hányada az informatika gyakorlati felhasználására vonatkozott. A számítógépek gyarapodása viszont anyagi próbatétellé is válik egyben, mert ezek az eszközök folyamatos karbantartást és javítást igényelnek. A folyamatos működőképességért, a rendszeres állapotfelmérésért és a meghibásodott alkatrészek pótoltatásáért a rendszergazda a felelős, aki a feladatát folyamatosan végzi.

II.4.4. Tanulói létszám változása

A művészeti iskolás képzést folytató szervezeti egységnél a legfőbb problémát az elmúlt időszakban a tanulói létszám nagyarányú csökkenése okozta, ami jelentősen mérséklődött a 2020. és 2021. években. Az új NAT-ban az általános iskolai óraszámok csökkentése újabb esélyt adhat a művészeti iskola tanulói létszámának gyarapodására.

Ezzel ellentétes tendencia mutatkozott az általános iskoláknál. A 2021. jelentős csökkenést hozott a székhelyintézménynél. Ezzel kapcsolatos vizsgálati szempontsor, okfeltáró elemzés és

helyzetkezelési stratégia elkészítése szükséges. A munka felelőse a felsős igazgatóhelyettes, aki a munkájába bevonja az iskolatitkárt és az IPR-munkaközösség vezetőjét. A beszámoló megvitatása majd a félévi nevelőtestületi értekezleten történik.



II.5. Az intézményegységek előtt álló kihívások és lehetőségek

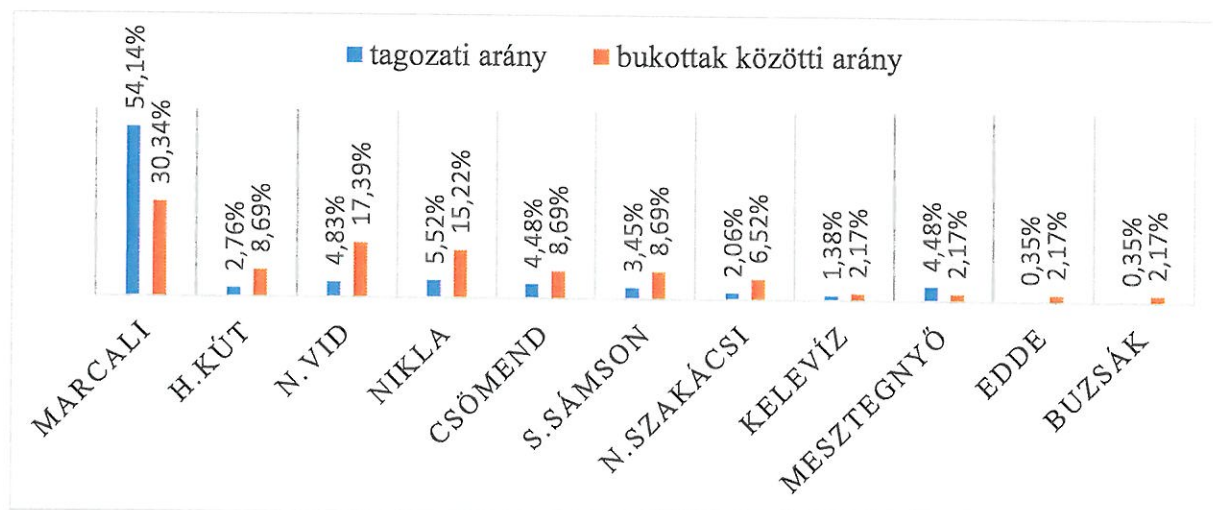
A **Hidas Frigyes Alapfokú Művészeti Iskola** folyamatosan küzdött a szakos ellátás biztosításával, 2021-re ezen állapot rendeződni látszik. Jelenleg a zongoratanár helyét óraadóval tudják betölteni. Állandó problémák forrása az iskolának helyet adó épület közös használata a városi Művelődési Házzal.

A 2021. szeptember 1-jei átszervezéssel új helyzet állt elő, mivel az eddigi zeneiskolából művészeti iskola lett. Az intézmény minden művészeti ága a Hidas tagiskola irányítása alá került, megváltozott a vezetési szerkezet, ami egy fő tagintézményvezető-helyettessel lett gazdagabb. A szülők ebből az átalakulásból viszont keveset látnak, hiszen az eddig a székhelyhez tartozó művészeti ágak foglalkozásai továbbra is a központi iskolában kerülnek megszervezésre. Az átszervezés következményeivel a szülők először a tanévzárón fognak majd szembesülni, mivel a bizonyítványok kiosztására és az elismerések átadására a Hidas iskola tanévzáróján kerül sor más időpontban és más helyszínen.

Az intézményen belüli profiltisztítás a Hidas tagiskolának lehetőséget adott arra, hogy intézményen kívüli AMI-centrummá váljék és koordinálja Marcali és a környék művészeti oktatását és kulturális tevékenységét a jövőben.

A pedagógiai munkát összetartó és a művészeti oktatás iránt elkötelezett nevelőtestület végzi. Az itt dolgozó pedagógusok a városi rendezvények szervezéséből és a megvalósításából eddig is kivették a részüket, ami biztos záloga egy jövőbeli szerepnövekedés lehetőségének.

A *Nemesviden található Hóty Tibor tagintézménynek* – az alacsony tanulói és tanítói létszám ellenére – biztosított a megmaradása a kedvező demográfiai mutatóknak és a törvényi szabályozásnak köszönhetően. A nevelő-oktató munka próbatételét a tanulói összetétel és a támogató szülői háttér hiánya okozza. Az itt tanuló gyerekek létszámának 2017-ben és 2018-ban 50%-a BTM-es szakértői véleménnyel rendelkezett és az iskolában nem volt sajátos nevelési igényű tanuló. A 2021/2022. tanévre a BTM-es tanulók száma ugyan csökkent (38,5%), viszont 15,4%-os részesedéssel megjelentek az SNI-s diákok is. A tanítottak között folyamatosan emelkedik és rendkívül magas a hátrányos/halmozottan hátrányos tanulók (61,5%) száma. A magas arányok kialakulásának egyik oka, hogy a szülők egy része gyermekét más iskolákba íratja át. Jelentős gond az is, hogy a felsőben a székhelyintézménybe kerülő nemesvidi gyerekek között aránytalanul nagy a bukott tanulók megoszlása: míg 2019 első félévében a felső tagozatos gyerekek 11%-a nem teljesítette valamelyik tantárgy minimális követelményeit, addig ez a nemesvidi tanulók körében 40% volt. Az alábbi diagram tanúsága szerint ez a kedvezőtlen arány az előző tanév első félévének végén sem változott.



(A Noszlopy Iskola felső tagozatán tanuló bejárók részesedési aránya a tagozati és a tagozaton megbukott diákok között 2020/2021. tanév első félévében)

A tárgyi feltételek között ez a telephely büszkélkedhet a legnagyobb és lemodernebb tornateremmel, viszont az udvari gyerekjátékok állapota már régóta megújításra szorul. A három főből álló pedagóguscsoport egymás munkáját segítve dolgozik.

A *székhelyintézményben* található az intézmény legkisebb alapterületű tornaterme 1–1 öltözővel, aminek 24 osztálycsoport mindennapos testneveléshez kapcsolódó igényét kell

kielégítenie. A 2005-ben elkészített – akkor korszerű – „gumis pályánk” mostanra megérett a felújításra, mivel a felső borítása foszlik, ami a rendeltetésszerű használatot nagyban megnehezíti. Nagy segítséget jelent a Városi Sportcsarnok bérlése az őszi és a tavaszi szünet közötti időszakban, de a csarnok nélküli időszakokban kedvezőtlen időjárás esetén óriási terhet ró a testnevelőkre a helyi tanterv teljesítése. Az iskolánk aulával nem rendelkezik, így az őszi, téli és tavaszi ünnepségeinket a tornateremben tartjuk tagozati váltásban, ami a közösségfejlesztési törekvéseinknek nem kedvez, hiszen olyan érzet alakulhat ki a gyerekekben, hogy az iskola két különálló tagozatból áll. Sajnos konyha, melegítőkonyha nincs az iskolában, így a tanulók étkeztetése a Gyermekélelmezési Központban történik, ezért – annak távolsága és kapacitása miatt – egy csoport esetében megközelítőleg egy tanórányi időt vesz el a gyerekek életéből az ebédeltetés.

Jó lenne, ha lehetőségünk nyílna a fizikaterem elhasználdott bútorzatának cseréjére. A tanulóközösség jellegzetességei közül az iskolai élet megszervezésében és a nevelő-oktató munkánkban nagy kihívást jelent a bejárós tanulók nagy száma (48%).

A Noszlopy iskola nevelőtestülete óriási munkabírással, a gyerekek iránti elkötelezettséggel, kivételes hivatástudattal és szakmai profizmussal rendelkezik, amit az országos kompetenciamérés és a sport- és tanulmányi versenyek eredményei is igazolnak.

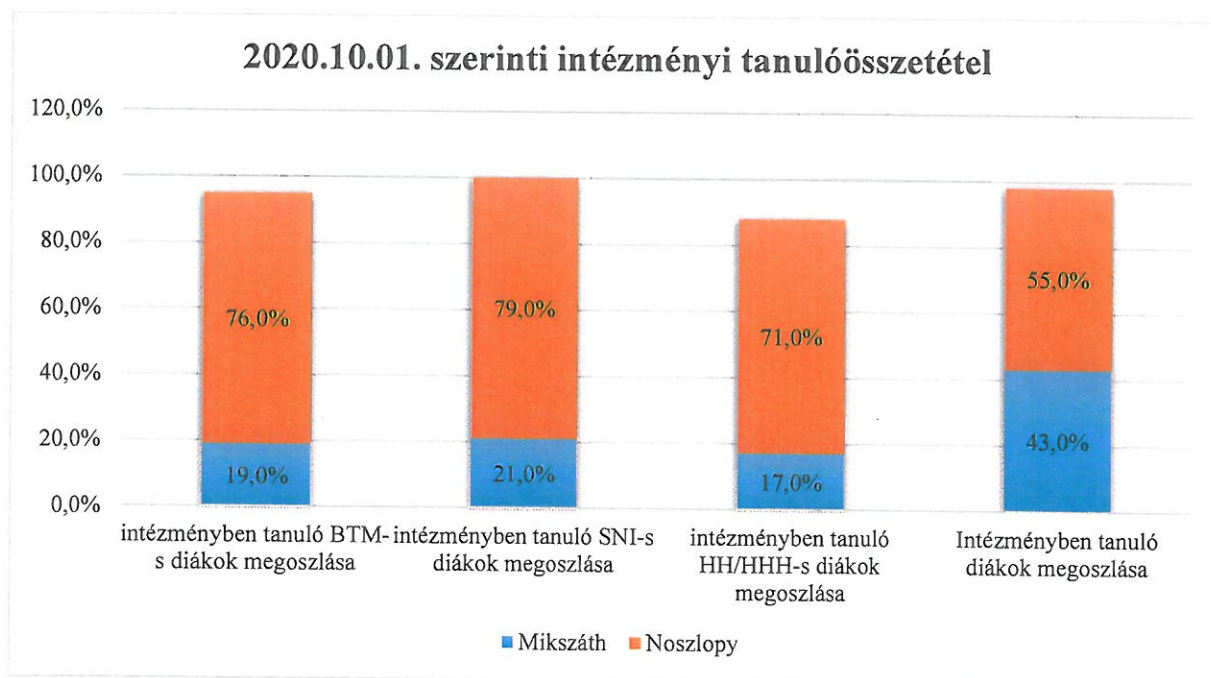
III. Fejlesztési elképzelések

III.1. Kihívások kezelése

III.1.1. Mikszáth – Noszlopy: a versengés helyett együttműködés

A város alapfokú végzettséget biztosító iskoláiban a tanulói létszám fogyása a Noszlopy iskola tekintetében nem állt meg, sőt a 2021. év statisztikája szerint ez az érték 5,6%-kal kevesebb, mint 2017-ben, viszont a Mikszáth iskola már meghaladta (+1,5%) – a referenciaév tanulói létszámát. A fő cél ezzel kapcsolatban, hogy a városi iskolák esetében a Noszlopyban legalább 3 osztály legyen évfolyamonként olyan módon, hogy a Mikszáthban legalább 2 első osztály indulhasson minden tanévben. Ezen arányok megtartása indokolt az iskolák tekintetében, mivel ez megegyezik a rendelkezésre álló tárgyi és személyi feltételek eloszlási arányával.

Mivel ennek az arálynak a hosszútávú fenntartása mind a két iskola közös érdeke, így – a közös célt szem előtt tartva – a beiskolázás megtervezésénél az együttműködést kell előnyben részesíteni – és elfogadtatni a szülőkkel és a pedagógusokkal egyaránt – a versengéssel szemben. Ennek hiányában – a kedvezőbb tanulói összetételnek és a sporttagozatra történő bejutáshoz szükséges szelekciónak köszönhetően állandósulhat a 2020. évi beiratkozásnál megnyilvánuló anomália: 21 fő (gyakorlatilag egy osztály) Noszlopy iskolához tartozó körzeti gyermek került felvételre a Mikszáth iskolában. Ennek hatására a Noszlopy iskola – hogy a három első osztálya meglegyen – a tanulóhiányt a környező településeken lakó nem körzeti tanulók felvételével pótolta. Ha ez a folyamat a jövőben is folytatódik, akkor nehéz helyzetbe kerülnek a székhely környékén működő kisebb iskolák osztálylétszámai. Az együttműködésre figyelmet különösen indokolja, – a fent említett kisebb iskolákra kifejtett versengésből származó kedvezőtlen hatások elkerülése céljából – a két intézmény szétválása. Ennek megvalósítási formái lehetnek a két iskola vezetésének közös egyeztetései, együttesen megrendezett sportversenyek vagy közös kulturális programok megvalósítása. A Noszlopy iskola elkötelezett az iskolák közötti jó viszony és együttműködés fenntartásában és erősítésében.



A fenti ábra alapján – ami még a szétválás előtti utolsó közös tanévet képezi le, de adatai nagyságrendjüket tekintve érvényesek a 2021. évre is – elmondható, hogy míg a Noszlopy iskola az akkori intézmény általános iskolásainak az 55%-át látta el, addig az intézményben (akkor még a Mikszáth iskola az intézmény tagiskolája volt) tanuló kiemelt figyelmet igénylő tanulói csoportok 71 – 79%-át tanította. Ez az aránytalan tanulói összetétel táptalaját képezi a

szülők irányából érkező szegregációs törekvéseknek, illetve aránytalan tehervállalásra kényszeríti a székhelyen dolgozó pedagógusokat. A korábban említett professzionális nevelő-oktató munkánk eredményeként jelentős számú megyei és országos tanulmányi- és sportversenyeredményt ért el a székhelyintézmény ezen tanulói összetétel mellett is. Az arányosság visszaállítása okán helyénvaló döntés volt a körzethatárok újragondolása.

III.1.2. Pályán maradás feltétele

Az általános elemzésben közölt diagram tanúsága szerint az elmúlt 4 év után még mindig 40% felett található a Pedagógus I. csoportba sorolt kollégák aránya.

A legnehezebb helyzetben a Hidas tagiskola van, mivel a pedagóguslétszám növekedése és a nevelőtestületi változások miatt létszámarányosan több Pedagógus I. fokozattal rendelkező van, mint 2017-ben.

A kötelező minősítési eljárások – és várhatóan az ezeket megelőző önértékelések és tanfelügyeleti ellenőrzések – mennyiségi eloszlására az iskolavezetésnek nincs ráhatása. Ezekre csak iskolai részről felkészülni, a pedagógusokat pedig felkészíteni lehet.

A minősítési eljárásokban szereplő intézményi megbízottakat a POK által szervezett tanfolyamokon meg kell ismertetni a tőlük elvárandó feladatokkal, a minősülés előtt álló pedagógusoknak pedig segítő munkacsoportot kell felállítani a Pedagógus II. és Mester fokozattal rendelkező, szakértői/szaktanácsadói tevékenységet folytató iskolai dolgozókból.

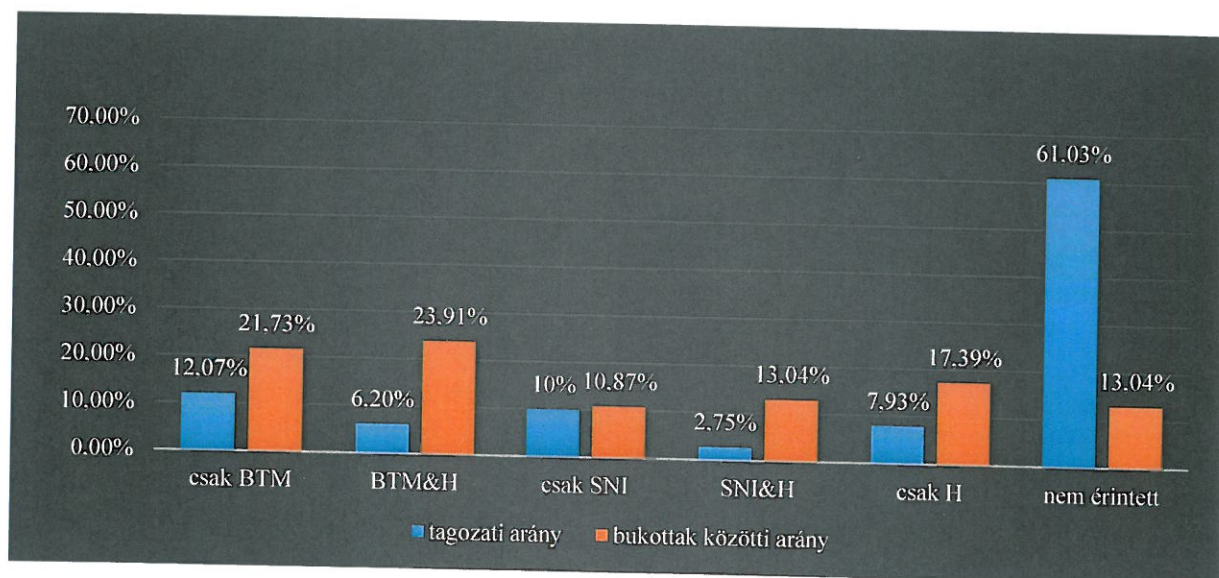
A tanfelügyeleti ellenőrzésekre a legjobb felkészülést az önértékelési rendszer iskolai szintű működtetése adja, mivel az alaposan elkészített jegyzőkönyvek és önfejlesztési tervek kiváló „mankót” adnak a tanfelügyelők kezébe. Mind a két ellenőrzési módnál élni kívánok azzal a lehetőséggel, hogy a munkaközösség-vezető – mint a pedagógus közvetlen szakmai irányítója – a folyamatban részt vegyen vezetői szerepkörben, így számukra delegálásra kerülnek az ezekhez kapcsolódó feladatok. A pontos felelősöket, a feladatkörüket és a rájuk érvényes határidőket az éves önértékelési, illetve a belső ellenőrzési terv tartalmazza.

A siker kritériuma a minősítések esetén: a minősítésre kötelezettek 100 %-a teljesítse a pályán maradás feltételét a 2024-ben lefolytatott kötelező minősítési eljárásokban. A sikerkritérium elérésének általános felelőse az adott szervezeti egység vezetője.

III.1.3. Különleges bánásmódot igénylők

A különleges bánásmódot igénylő tanulók létszámaránya a Hóy Tibor tagintézményben és a székhelyintézményben magas. Az SNI-s gyerekek száma évről évre növekszik, a BTM-es tanulóké gyengén csökken, ami annak is köszönhető, hogy az alsóban BTM szakértői véleménnyel rendelkezők a soros felülvizsgálatuk alkalmával (felső tagozaton) már SNI-s besorolást kapnak. A sajátos nevelési igényű tanulóink fejlesztését utazó gyógypedagógusok végzik, akik több iskolában is dolgoznak, így nagyon nehéz a tanulók és a fejlesztést végző kollégák órarendjének az egyeztetése, ráadásul ők az iskolákban szeptember végén, október elején kezdik el a tevékenységüket, ami konfliktushelyzetet teremt a már egy hónapja működő órarend újratervezése miatt. Az előző tanévben először sikerült megvalósítani az utazó gyógypedagógiai ellátást biztosító intézménnyel, hogy a végleges délutáni órarend elkészítése előtt egyeztetni tudtunk az ellátó gyógypedagógusok személyéről és egyéb irányú munkahelyi elfoglaltságukról, amik befolyásolják az SNI tanulók ellátását. A felső tagozaton a fejlesztés mellett ezeknek a gyerekeknek – a BTM-es szakértői véleménnyel rendelkezőkkel együtt – szükséges lenne külön szaktárgyi jellegű, differenciált fejlesztést biztosító egy-három fős foglalkozások biztosítására is. Ezen tanulóknak a bukott gyerekek közötti arányuk jóval magasabb (a Noszlopy felső tagozatán 2019/2020. tanév első félévékor a BTM/SNI tanulók 21%-a, míg a bukott tanulók között a létszámarányuk 53% volt), mint ami a létszámban való részesedésük alapján elvárható lenne.

A 2020/2021. tanév első félévére is jellemző volt, hogy a különleges bánásmódot igénylő tanulók felső tagozati arányát jelentősen meghaladja a bukott tanulók esetében vizsgált létszámarányuk.



(a különleges figyelmet igénylő tanulók tagozati és bukottak közötti aránya 2020/2021. tanév első félévében)

Az eredményesség növelésének a másik feltétele, hogy a szakértői véleményben szereplő számonkérési ajánlások maradéktalanul teljesüljenek.

Célom, hogy a különleges bánásmódot igénylő tanulók létszámaránya a bukott gyerekek között ne haladja meg adott tagozatra vonatkozó előfordulási arányukat. Célfelelősök a tagozatvezetők és a szakmai munkacsoportok vezetői. A helyzetértékelést és a feladatok kitűzését a félévi értekezleten kell elvégezni, hogy az év végén a bukások száma az elvárási szint alatt maradjon.

III.1.4. Hátrányos helyzetű tanulók

A hátrányos/halmazottan hátrányos helyzetű gyerekek létszámaránya Nemesviden rendkívül magas, míg a székhelyen magas értéket mutat. A létszám változási aránya és üteme a különleges bánásmódot igénylő tanulónál leírtakkal megegyező, habár nem minden HH/HHH-s gyerek rendelkezik BTM-es vagy SNI-s besorolással. A bukások tekintetében – szintén a Noszlopy iskola felső tagozatát vizsgálva – a statisztika még kedvezőtlenebb, mivel 17%-os tagozati részesedés mellett 53% volt a bukottak közötti arányuk a világjárvány megjelenése előtti utolsó – 2019/2020. tanév első félévére vonatkozó – adatok alapján.

A megoldást az IPR jelenlegi működésének további elemzése és megújítása, az eredményesség növelése adhatja. Ennek szellemében a 2021/2022. tanév előkészítő szakaszában erre a feladatra munkaközösséget hoztunk létre a következő kulcsfeladatokkal:

- heterogenitás biztosítása és felügyelete, ahol a beiratkozó/átvételtre kerülő gyerekek osztályba sorolásánál arra vigyáznak, hogy adott évfolyamon a párhuzamos osztályok esetében a HH/HHH arányok közötti különbség minél kisebb legyen, illetve ne haladja meg a 25 százalékpontos törvényi előírást. A munka felelősei – folyamatos határidő mellett – a tagozatot irányító helyettesek és az osztályfőnöki munkaközösség vezetője.
- Az év végi és az október elsejei statisztika, valamint II. félévre vonatkozó lemorzsolódással kapcsolatos központi jelentés alapján helyzetelemzés készítése. Az elemzés a hátrányos helyzetű diákokra terjed ki. A szempontok között szerepel az SNI/BTM szakértői véleménnyel rendelkező hátrányos helyzetűek száma, a tanulmányi és bukási eredmények, a hiányzások és a továbbtanulási adatok értelmezése, fejlesztő/tehetséggondozó/felzárkóztató foglalkozások látogatottsága. Az elemzést az IPR-munkaközösség vezetője készíti el a tanév végétől október végéig terjedő időszakban, ami az általa elkészítendő integrációs stratégia vázát képezi.

- Munkacsoportokba szervezett munkavégzés. Az IPR munkacsoportnak mindenki tagja, aki hátrányos helyzetű gyermekek ellátását végzi. A nagy létszám szükségessé teszi a differenciált munkavégzést, ezért a következő munkacsoportok működnek a munkaközösségen belül:
 - IPR-menedzsment, aminek a feladata az iskolai IPR munka megszervezése, irányítása és felügyelete. Vezetője a munkaközösségvezető.
 - Iskolai környezet munkacsoport. A csoportban dolgozók a külső kapcsolatokért felelősek (önkormányzatok, családsegítő szolgálat, szakszolgálat, civil szervezetek, stb.) Az intézményvezető irányítása mellett végzik munkájukat.
 - Iskola-középiskola átmenet munkacsoport a továbbtanulást segíti, elemezi. Fontos partnereik a város középiskolái. Hozzájuk tagozódott be a „Továbbtanulási Börze” megvalósítása. A felsős igazgatóhelyettes koordinálja tevékenységüket.
 - A Módszertani, egyéni fejlesztési tervek munkacsoport a témahetekért, a hátrányos helyzetű gyerekek nevelésével kapcsolatos „jó gyakorlatokért”, illetve a mérések elemzéséért és kiértékeléséért felel az osztályfőnöki munkaközösség vezetőjének irányításával.
 - Az Óvoda-iskola átmenet munkacsoport a beiskolázást, a beiratkozást támogatja. A legfőbb partnerük a helység óvodái. Az alsó tagozatot irányító igazgatóhelyettes felel a csoport eredményes működéséért.

A rendszer fejlesztése és folyamatos újragondolása jelenleg az egyik legnagyobb innovációs kihívás.

A sikeres működés egyik legfontosabb kritériuma számunkra, hogy a HH/HHH tanulók létszámaránya a bukott gyerekek között ne haladja meg adott tagozatra vonatkozó előfordulási arányukat.

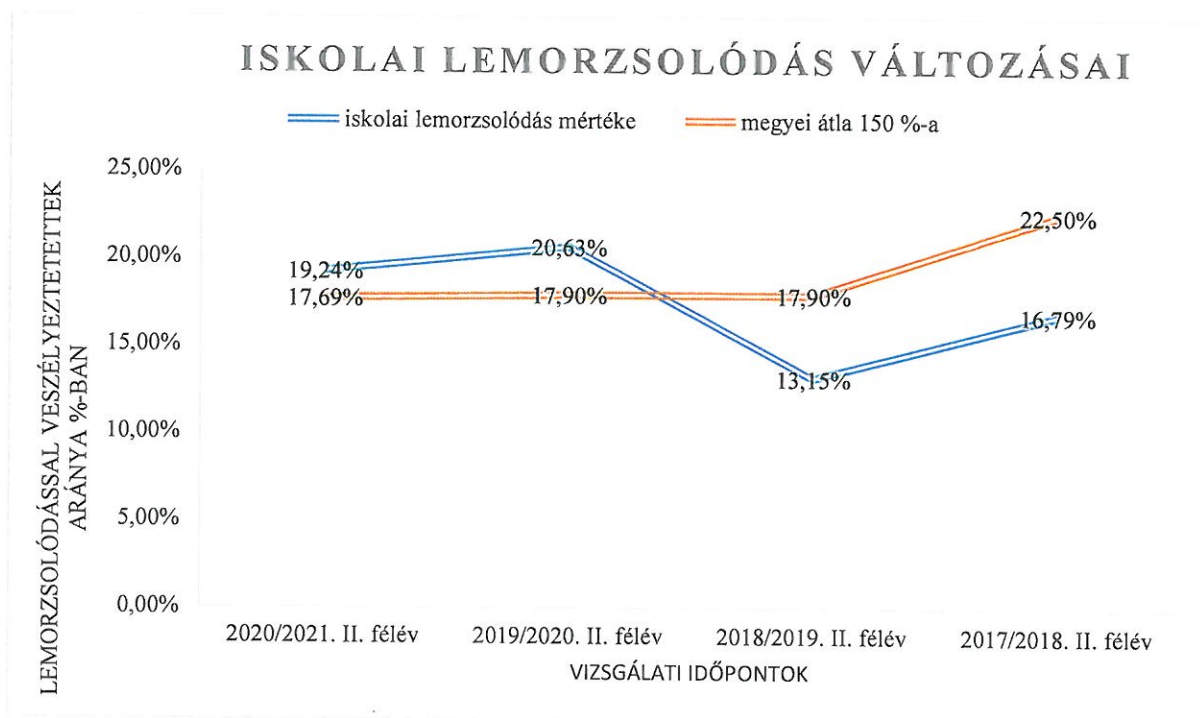
III. 1.5. Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók

A Tankerületi Központ Esélyegyenlőségi Intézkedési Terve (TEIT) előírja az iskoláknak az Intézményfejlesztési és Intézkedési Terv elkészítését a központ által elkészített háttérelmények alapján. Az iskolánk az esélyegyenlőségi helyzete szerint „E” besorolással rendelkezik, amit az „oktatási eredményesség vagy a tanulói lemorzsolódási mutatók alapján beavatkozást igénylő további általános iskolai feladatellátási helyek” kapnak. A beavatkozást igénylő területek közül

a továbbtanulás, a kompetenciamérés eredményei – a tanulói helyzetelemzés alapján – nem érintettek. A hiányzási mutatók közül a 10 – 29 óra (0,4 százalékponttal) és 50 óránál több igazolatlanul távolmaradók (0,2 százalékponttal), illetve a 250 óránál többet hiányzók (0,1 százalékponttal) esetében magasabb az átlagérték a tankerületi viszonyszámhoz mérten. Ezekre az indikátorokra továbbra is figyelni kell, de megítélésem szerint nem ezek miatt kapta az iskola az „E” besorolást.

Az igazi problémát a kedvezőtlen lemorzsolódási mutatók jelentik. A lemorzsolódás megítélése három szempont alapján történik: az évisméltók aránya (4%-nál nagyobb), a 3,00-ás tanulmányi átlag alatti teljesítők részesedése és az 1,1-es rontást mutató tanulók száma. Az iskolánkban utóbbi tanulók együttes mértéke adja a lemorzsolódási százalékot, ami nem haladhatja meg a megyei átlag 150%-át.

A vizsgálati területek közül az évisméltók aránya a referencia tartományon belül található, az 1,1-es rontás miatti lemorzsolódás elenyészőnek mondható. Az igazi ok a közepes tanulmányi átlag nem teljesítése. A helyzetértékelés tanulókra vonatkozó részéből kitűnik, hogy mindegyik vizsgálati időszakban a megyei átlagnál, míg az utolsó két tanév tekintetében a járási átlagoknál is rosszabbul teljesített a vizsgált csoport. Árnyaltabb képet kapunk, ha a megyei átlag 150%-hoz (TEIT-ben található referenciaérték) képest ítéljük meg az iskolai lemorzsolódást. Az alábbi diagram tanúsága szerint 2017/2018. és 2018/2019. tanévek végén a telephely biztonságos mértékben a tűrési határ alatt volt és az utolsó két tanév végén emelkedett meg a lemorzsolódási érték, ami az utolsó iskolai évben már közelített a megengedett mértékhez.



A kedvezőtlen változás okát három tényező együttes megjelenésében látom. Az egyik a pandémia miatt elkerülhetetlenné vált tantermen kívüli digitális oktatás. Míg 2020. év márciusában felkészületlenül érte az intézményt az új munkaforma, addig 2021. év tavaszán már megfelelő tapasztalat és kommunikációs felület állt a rendelkezésünkre, így sikerült az elvárási szintet jobban megközelíteni, viszont az iskolánk tanulói összetétele nem kedvez a digitális távoktatás eredményességének (pl: a családi háttér adta informatikai lehetőségek hiánya). A másik okot a BTM-es tanulók folyamatosan magas aránya és az SNI-s tanulók létszamarányának a vizsgált 5 évnyi időszakban történő duplázódásában látom. Az iskolánkban a sajátos nevelési igényű tanulókat az utazó gyógypedagógia hálózat látja el. A lemorzsolódás közel egészét a 3,00 alatti tanulmányi átlag váltja ki. Alsóban az általános fejlesztés eredménye sokkal jobban megjelenik az érdemjegyekben, mint a felső tagozaton. Itt a fejlesztő foglalkozások egyrészét az SNI-s gyerekeknél tantárgyi korrepetálásokra kellene fordítani (erre a jogszabály lehetőséget is biztosít az általános iskola felső tagozatán 50% mértékben), ami a tantárgyfelosztásban jelenne meg, hiszen ezek az órák az iskolai ttf-et terhelnék.

A harmadik tényező, ami az állandósult megyei átlag feletti mértéket adhatja, az az iskola értékelési rendszere, ahol a tanulói teljesítmény átváltásánál 50%-ig elégséges érdemjegyet kap a diák. Ennek egyoldalú megváltoztatása szegregációs hatást generálhat a helység általános iskolái között, így ezt csak közösen és egyszerre tudja a Mikszáth és a Noszlopy iskola megváltoztatni, ha a nevelőtestület elfogadja a felvetést.

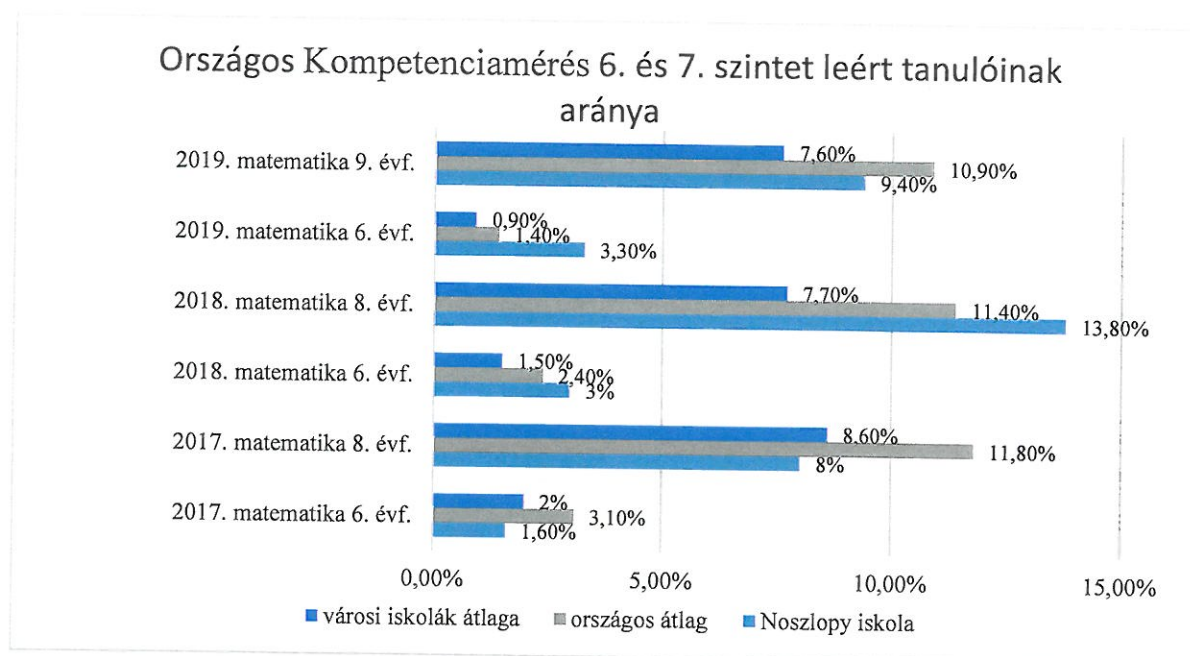
Összességében a lemorzsolódás csökkentésére a következő lehetőségeket látom:

1. Az újragondolt IPR rendszeren keresztül a hátrányos helyzetű tanulók – akik között vannak BTM-es és SNI-s diák is – iskolai eredményességének megsegítése.
2. A hátrányos helyzettel nem rendelkező SNI-s és BTM-es gyerekeknél tanulmányi előmenetelük fokozott nyomon követése (hasonlatos rendszerben, mint az IPR esetén a HH/HHH tanulóknál történik) és szükség szerint az általános fejlesztés mellett szaktárgyi felzárkóztatás/korrepetálás, illetve a fejlesztő pedagógiai ellátás biztosítása.
3. Értékelési rendszerünk racionalizálása a szegregációs következmények kivédése mellett.

A jövőben szükség lesz még legalább két „hagyományos oktatással” töltött teljes év lemorzsolódási adataira, amit a két utolsó „békeév” értékeivel lehet összevetni a most feltételezett okok megerősítése vagy elvetése céljából.

III. 1.6. Tehetséggondozás

Az iskolánkban sok tehetséges gyermek tanul, amit igazolnak az évente megjelenő Iskolai Értesítőben szereplő előkelő tanulmányi és sportversenyek helyezéseiről szóló riportok és fényképek. A kompetenciamérés eredményei is alátámasztják a fenti állítást, a két terület közül matematikából jobbak az eredményeink. Az alábbi diagramból kitűnik, hogy – a 2017. esztendei jelentés kivételével – a vizsgált időszakban a 6. és 7. képességszinten állók összesített létszamaránya minden esetben meghaladta a hasonló helyzetben lévő városi iskolák értékeit, és több évfolyamon és évben az országos átlagnál is magasabbak.



Az országos kompetenciamérésekkel a tehetségek meglétét utólagosan tudjuk megerősíteni, hiszen a 6-os, illetve a 8-os tehetségek már erre az időszakra sok sikert tudnak maguk mögött. Jelenleg a tehetséggondozást jórészt „szigetszerű” módon, minimális együtt gondolkodással végzik a kollégák, mindenki a saját tapasztalataira alapozva.

A mostani tanév elején újfajta együttműködésbe kezdtünk a városban működő szakszolgálattal karöltve. Ennek keretében az iskolánkban tanuló elsős gyerekek pszichológiai és pedagógiai vizsgálatát végzik el célirányosan matematika tehetségek után kutatva. A feladat felelőse az intézményünkben dolgozó szakszolgálati kolléga, aki járási tehetségkoordinátor. Ezzel párhuzamosan az alsós szakmai munkaközösség matematikát gondozó tanítói azt a feladatot kapták, hogy dolgozzanak ki a félév végéig egy felmenő rendszerben működő tehetséggondozási programot 1 - 2. évfolyamra. A cél, hogy a matematika műveltségterületén tudatos, rendszerbe épített, egységes, a kollégák saját tapasztalataira/jó gyakorlataira épülő tehetséggondozás alakuljon ki. Ennek a törekvésnek az aktualitását az átszervezés adta. Az

eddig összetett iskolaként működő székhelyintézmény egyik különlegessége volt – hosszú időn keresztül – az alapfokú művészeti oktatás. 2021. szeptember 01-jétől a néptánc, a festészet és a színjáték területek irányítása a Hidas Frigyes tagiskolához került. Mivel ezen művészeti órák helyszíne a székhelyintézmény maradt, még hosszú évek telhetnek el úgy, hogy a szülők ennek a változásnak a jelentőségét nem érzékelik, de eljön az idő, amikor ezen művészeti ágakat már inkább a Hidas iskolához társítja a közvélemény, mint a Noszlopyhoz. Addigra ki kell alakítanunk egy – a többi iskolától jó értelemben megkülönböztető – arculatot, aminek az alapja az általános iskolai képzésben gyökerezik és a megnyilvánulás színtere egy speciális területet érintő tehetséggondozás. A most elindult együttműködés egy ilyen imázs csírája lehet.

IV. Vezetési elvek és koncepciók

IV.1. A tanulás és a tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása területén

Az új NAT-tal szükségessé válik a Pedagógiai program nevelési és oktatási alapelveinek, céljainak és feladatainak áttekintése. Szűkíteni és egységesíteni kell a mostani állapotban található alapelvek számát, hogy egy koherens, a mindennapi életre és a valós lehetőségekre építő stratégiai tervvé váljon. A megújítási folyamat irányát a munkaközösségek és munkacsoportok határozzák meg felvetéseikkel, javaslataikkal.

A tanulási- tanítási folyamatok vizsgálatát állandó szempontok szerint és az ezekhez megalkotott számszerű sikerindikátorokhoz viszonyítva kell vizsgálni, meghatározva annak a különbségnek a mértékét, ahol az érintett munkacsoportnak beavatkozási tervet kell készítenie. A központi mérések eredményének feldolgozása a szaktárgyi munkaközösségek feladatkörét képezi. Az elemzésnél lényeges, hogy az eredmények értelmezése mellett az okok azonosítása után jobbítási céllal megtörténjen a szükséges feladatok kijelölése felelőssel és határidővel együtt. A feladatok elvégzését, ha túlmutat az adott munkaközösség tevékenységi körén, akkor azt a nevelőtestület véleményezi, aminek a megvalósítását a következő munkatervbe be kell építeni. A munkatervet (iskolai/munkaközösségi/pedagógiai műhelyek) az előző időszak beszámolója alapján kell elkészíteni: körültekintő elemzés után a tanulságokat le kell vonni és ebből kiindulva a fejlesztési feladatokat – felelőssel, segítőkkel és határidőkkel – ki kell jelölni. A feladatok elosztásánál az arányosság, a hozzáértés és az „egész közösség részvételére építés” elvet kívánom követni.

A tanulók értékelési rendszerének pontosítása szükségessé vált egyes területeken. A KRÉTA rendszerben nevesített ellenőrzési módok átlagba történő beszámítási arányát célszerűnek tartom finomítani. A témazáró érdemjegyének másfélszeres, minden más esetben az egyszeres szorzó alkalmazását a napi gyakorlat alapján elnagyoltnak érzem. A %-ok jegyekre történő átváltásánál célszerű lenne megvizsgálni azt a lehetőséget, hogy az alsó és a felső tagozat viszonylatában ezek között eltérés legyen és a felső tagozat tekintetében a középszintű érettségire vonatkozó osztályzási szabályokat kellene alkalmazni a százalékos teljesítmény érdemjegyekre történő átváltásánál.

A kiemelt figyelmet igénylők esetében a szakértői véleménynek kell meghatároznia a számonkérés körülményeit és az értékelés módját, számukra biztosítani kell a jogszabályi előírásokban található fejlesztő, képességkibontakoztató és tehetséggondozó időkereteket. Felső tagozaton az általános fejlesztésre adott órakeret terhére szaktárgyi korrepetálások megtartását tartom szükségesnek a jogszabályi keretek között. A lemorzsolódás csökkentése érdekében az előző tanévben megbukott gyerekeket – sikeres javító vizsgájuk ellenére is – az új tanévben felzárkóztató foglalkozásra kell utasítani. **A siker indikátorai ezen a területen:**

- **a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók aránya nem érheti el az általános iskolákra vonatkozó megyei átlag 150%-át,**
- **az évismétlők részesedése az iskolai létszámban nem lehet több 4%-nál.**

Ezen célok megvalósításáért végzett munka felelőse az újonnan megalakult IPR-munkaközösség menedzsentje.

Az új NAT-ban bekövetkezett óraszámváltozások és az EFOP 3.2.3-17-2017-00069 Digitális környezet a köznevelésben pályázat eredményeként felszerelt „digiterem” lehetőséget biztosít arra – nevelőtestületi felhatalmazás mellett és fenntartói jóváhagyás után -, hogy a Digitális kultúra tantárgyat (a Technika és tervezés tantárgy tantervi hiánya miatt) - önmagával bonthassuk 8. évfolyamon, hiszen az így létrejövő kiscsoportok az alapfeltételei a „digitális nyelv” eszközszintű elsajátításának.

IV.2. Változások a stratégiai vezetés és az operatív irányítás területén

2021/2022. tanév a változások éve. A székhelyintézmény összetett iskolából tiszta profilú általános iskolává vált, miközben a Hidas tagiskola zeneiskolából alapfokú művészeti iskolává lépett elő. Az átszervezés szükségessé teszi az általános iskolai egység új arculatának a

megtervezését, míg a művészeti iskolában megteremti a területi művészeti centrum létrehozásának a lehetőségét.

A közös nevelési értékrend kidolgozásának és betartatásának legfőbb letéteményese az osztályfőnöki közösség, a tanulók felé történő értékközvetítés alapidokumentuma a házirend. Ezt az elképzelést a továbbiakban úgy kívánom erősíteni, hogy az alsó tagozatos osztályfőnökök – munkacsoportba rendeződve – együttműködnek az osztályfőnöki munkaközösséggel, így a közös értékek szélesebb körből erednek. A házirend módosítására irányuló javaslatok összegyűjtését, feldolgozását és szövegszerű előterjesztését a nevelőtestület felé ez a szakmai műhely végezné. Félévi/év végi beszámolók esetében ezek megvalósulására, közös értelmezésére a gyakorlatban mindig rá kell kérdezni.

Az önértékelés és a tanfelügyeleti ellenőrzés intézményt érintő javaslatait a stratégiai dokumentumokban (pedagógia program, SZMSZ, önértékelési program) és az operatív tervekben (munkatervek, önértékelési terv) is szerepeltetni kell.

A változás állandó, csak a tervek változnak. Folytatni kell az előző tanévben az 1 – 2. és az 5 – 6. évfolyamok tekintetében elvégzett munkát: az új NAT-tal, illetve az új keret- és helyi tantervekkel korrigálni kell a stratégiai és operatív dokumentumainkat, ami a szakmai munkaközösségek és munkacsoportok feladata lesz ebben az időszakban is. Ezt a munkát legkésőbb a tanév végéig el kell végezni. Fontos, hogy adott cél elérése szempontjából tisztában legyünk a lehetőségeinkkel és ehhez képest – ha az szükségessé válik – elsősorban a rendelkezésre álló feltételeket változtassuk meg. Ehhez elkerülhetetlen a folyamatos helyzetelemzés a statisztikai adatok alapján, illetve a pedagógusokra, tanulókra, tárgyi feltételekre vonatkozólag. Szükséges a jogi környezet változásának állandó nyomon követése. A pedagógus és a vezetői önértékelés mellett, évente vizsgálni kell az intézmény viszonylatában az önértékelési kézikönyvben szereplő meghatározott szempontokat, ezek folyamatos figyelemmel kísérése segít meghatározni az erősségeket és a fejlesztendő területeket. Szívesen veszem és támogatom az innovációkat, kezdeményezéseket, az egyéni karrierutakat, melyek az iskolai eredményességet is pozitívan befolyásolják (innovátori mesterprogramok elkészítésének ösztönzése, hiányszakok ellátására jogosító diplomák megszerzése).

IV.3. Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása területén

Ezen terület alapját a munkatársak építő észrevételire alapozom. Évente kétszer a dolgozóknak – beszámolók formájában – visszajelzést kell adniuk az iskola működésével kapcsolatban.

Ezeket az észrevételeket vezetői körben feldolgozzuk, megvizsgáljuk, hogy a működés javítása érdekében milyen jellegű beavatkozásra van szükség, illetve kinek, milyen határidőre kell ezekről referálni a nevelőtestület számára. Nagy reményeket fűzök a vezetői önértékelés kapcsán a pedagógus elégedettségi kérdőívek adta visszacsatolási lehetőségekhez (a vezetői ciklus második, legkésőbb negyedik évében) és eredményeihez. Ezek önmagam vezetéséhez adnak iránymutatást.

A vezetői munkámban a pontosságomra, a munkabírásomra és a szakmai tájékozottságomra építek. A fejlesztendő területeim közé tartozik a szóbeli kommunikációm, a pontosságra törekvésem által előfordul – már a megértést veszélyeztető – bonyolult fogalmazás. Az egyik legfőbb feladatom a pontosság és az érthetőség közötti középút megtalálása.

IV.4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása területén

A mások motiválására a jelenlegi iskolaműködés szűkös lehetőségeket biztosít: személyes példamutatás, fejlesztő értékelés. Az előbbinél törekszem arra, hogy a munkámhoz való viszonyulásom és feladatvégzésem példa lehessen a többi kollégámnak. Természetesen az elvárások tekintetében itt is figyelembe kell venni a munkatársak különbözőségét, sajátos személyiségét. Az értékelések esetén igyekszem pontos, szakszerű és reális véleményt kialakítani, ahol a vizsgálati szempontsor az önértékelési és tanfelügyeleti rendszer szempontjaival azonos és nyilvános. A kiemelkedő területekre fektetve a hangsúlyt minden esetben megtörténik a fejleszthető területek meghatározása. A pedagógus reflexióját az értékelések végén meghallgatom és átgondolom.

A nevelőtestületet a munkaközösségeken belül és túl további munkacsoportokra, szakmai műhelyekre kell differenciálni. Ezeknél a közös feladat és a szakmai érdeklődési kör a szervezőerő, nincsenek létszám- és időkorlátok. A szerepkör adott személy esetében is eltérő lehet, mivel előfordul, hogy az egyik csoportban végrehajtó, míg egy másik csoportban vezetői feladatokat lát el. Fontos, hogy ezek a csoportok megmutatkozási lehetőségeket kapjanak a munkaértekezleteken.

A kétirányú kommunikáció az egyik alapfeltétele a vezetésnek és az irányításnak. Az általam preferált forma az e-levelező használata, mert gyors, visszakereshető, és hatékony. A munkatársaimnál törekszem a magáncélú és a hivatalos levelezést különválasztani, ezért mindenkinek készítettem iskolai e-mail fiókot. Megfontolandó a többi intézményegység tekintetében a székhelyen használt levelezőrendszer használatának bevezetése, ezáltal a közös

információs hálóval hatékonyabb hírcserét lehetne biztosítani az intézmény szervezeti egységei között. A célszerű használatnál elvárom, hogy a témában érintettek kapják meg a válaszokat, közöttük folyjon a véleménycsere és tartózkodjon mindenki a „nyilvános közszerepléstől”.

A vezetés, irányítás folyamatában egy nagyobb intézmény esetében elengedhetetlen a feladatok delegálása. Célom, hogy minden feladat megtervezését és megoldását az a közösség kapja meg, akire a legnagyobb hatást gyakorol az eredménye és a legjobban ismerik ezt a területet. Ezért tartom fontosnak, hogy minél több szakmai közösség/műhely legyen a nevelőtestületben, mert a feladatdifferenciálásnak ez a feltétele.

A belső ellenőrzés működtetéséből meg kívánom tartani azt, hogy az újonnan érkező pedagógusok munkájának objektív megítélését szaktanácsadók bevonásával végezze el a vezetés, valamint az új munkakörbe kerülőket az új feladatuk végzése idején látogassam meg. Olyan beosztás elkészítése szükséges, amiből előre kiderül, hogy kit, mikor, milyen szempontok alapján és ki fog ellenőrizni a vezetőségből. Csak rendkívüli esetben kívánok az előre be nem jelentett látogatás adta lehetőséggel élni. A belső ellenőrzést az önértékeléssel szeretném összekapcsolni, átvéve annak szempontjait, módszerét és szereplőit, ezzel a közösséget fel szeretném készíteni az elkövetkező tanfelügyeleti ellenőrzésekre, illetve egy kompetencia alapú értékelési rendszer alapjainak a megteremtésére. Az ötödik évfolyam első félévében – az alsó tagozaton bevált első osztályosok látogatásának mintájára – a munkaközösségvezetők bevonásával látogatást szeretnék tenni mind a három osztállynál olyan tanórán, amit az osztályfőnök tart. Ezeknek a látogatásoknak a célja a gyerekek munkavégzésének/tudásának a vizsgálata. A látogatások után „kerekasztal” megbeszélésen dolgoznánk fel a látottakat az osztályfőnökök, a munkaközösségvezetők, a tagozati vezetők és a volt alsós tanítók körében, így segítve elő, hogy az alsó – felső átmenet a jövőben még zökkenőmentesebb legyen.

IV.5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása területén

Az iskola üzemeltetéséhez pénz kell. A tankerületi központok által koordinált köznevelésben nagyon fontos a költségeket és feladatokat előre megtervezni. A kollégáknak, a szakmai csoportoknak már a tanév végén el kell készíteniük az őket érintő következő tanévi többletköltségvetést, KEF-es rendelet, a bútorcsereigényt, könyvtárfejlesztést és egyéb működéssel/felújítással kapcsolatos igényeket az előző éves tervezés tapasztalatai alapján. A tanév végéig tisztázni kell a fenntartóval, hogy melyik költségvetési igényt hol kell

megjelentetni. A pénzügyi terv megalkotásában és kivitelezésében elengedhetetlen a szoros és egymás érdekeit figyelembe vevő együttműködés az intézmény és a fenntartó között.

Külső pénzügyi források bevonásával (például a tornaterem kiadásából származó bérleti díjak hasznából), illetve forrást kiváltó együttműködések keresésével lehet a fejlesztéseket támogatni.

Keresni kell az együttműködések a város üzemei és civil szervezetei között a kölcsönös előnyök reményében.

Az intézmény vezetése és irányítása elképzelhetetlen pontos adminisztráció nélkül. Előnyben kell részesíteni az elektronikus ügyintézt. A KRÉTA adta állandóan bővülő új lehetőségeket meg kell ismerni és folyamatosan nyomon kell követni.

Az egyenletes terhelés megvalósítása folyamatosan jelentkező feladat ezen a területen. A pedagógusok közötti terheléskülönbség jobban kimutatható, ha a kötött munkaidőben (32 óráig) elrendelt/vállalt feladatok mennyisége kerül összevetésre. Ez alapján kell az eseti helyettesítéseket és a tanulói felügyeleket elosztani.

Az iskola eredményeiről és eseményeiről folyamatosan tájékoztatni kell a szülőket és a város polgárait. Ennek érdekében a meglévő e-felületeket folyamatosan frissíteni kell és újabb médiumokat indokolt bevonni ebbe a munkába. Az intézményi weboldal, a városi hírportál és a televíziós hírcsatorna mellett elindítottuk az iskolai Facebook oldalt is. A PR tevékenységet a munkára felkért pedagógus látja el.

Az intézmény vezetésében és irányításában a legfőbb meghatározó tényező a fenntartó. Törekedni kell, hogy a kapcsolat partner jellegű legyen, ahol egymás érdekeinek és különvéleményének az elfogadása mellett is a közös megegyezés legyen a cél.

A pedagógusok továbbképzésének területén a másoddiplomák megszerzésére irányuló továbbtanulási törekvéseknek nagyobb szerepet kívánok adni, amit az új NAT új tantárgyai, illetve a hiányszakok megléte tesz indokoltá. A szakvizsgák közül növelni kell azoknak a megszerzését, melyek segítik a kollégáknak az életpálya magasabb fokozatba kerülését és az iskolai közösség szempontjából is előnyösek.

V. Kapcsolatrendszer

V.1. Belső kapcsolatok

A közös igazgatás szükségessé teszi az intézményegységek vezetőinek a szoros együttműködését, amit az SZMSZ pontosan szabályoz, ezért a továbbiakban ez alapján kívánom az egységek közötti irányítást végezni.

A szülők és a Szülői munkaközösség az iskola legfőbb belső partnere a nevelő-oktató munkánk során. Rendszeresen támogatják fejlesztési törekvéseinket jótékonyági rendezvények szervezésével, kétkezi munkájukkal. A jövőben is szeretném ezt a meglévő jó kapcsolatot fenntartani és továbbfejleszteni. A házirendben megjelenő közös értékeink meghatározásánál, az eddigieknél jobban szeretnék a véleményükre támaszkodni.

Az Intézményi tanács működését átgondolni, iskolai szerepvállalását erősíteni kell.

A diákönkormányzat munkája elengedhetetlen a szabadidős programok megvalósítása terén. A súlyos köteleességszegések pedagógiai célú feldolgozásában és a kötelezettségek teljesítésének területén a mostaninál nagyobb szerepet szánok a diákközösségnek.

Alapítványunk – a szülői munkaközösséggel kooperálva – segíti az iskola közösségépítő feladatainak, jó gyakorlatainak anyagi támogatását. A továbbiakban is számítunk civil szervezetünk tevékenységére.

V.2. Külső kapcsolatok

Intézményünk működésének legfőbb meghatározója a Siófoki Tankerületi Központ. Céлом, hogy a fenntartóval korrekt viszonyt tudjak kialakítani. Ehhez jobban meg kell ismernem a fenntartó döntéshozási mechanizmusát, működési struktúráját és lehetőségeinek a korlátait, hogy az iskolai igényeket a realitás és a jogszerűség talaján lehessen tartani.

A várossal és a Marcali Város Önkormányzatával a lehető legjobb kapcsolat fenntartása az iskola egyik elemi érdeke. Iskolánk minden városi felkérésnek a lehetőségek tükrében eleget kíván tenni, rendezvényeken meg kíván jelenni.

Az Egyházak iskolai szerepvállalása a hit- és erkölcstan tantárgy bevezetésével számottevően megnövekedett, így jelentős és fontos partnernek tekintjük őket a jövőben is.

A városi középiskolákkal a legfontosabb közös pontunk a továbbtanulás területén van. Az őszi folyamán Továbbtanulási Börzét szervezük, ahol bemutatkozást biztosítunk számukra. A nyílt napjaikon segítjük őket a tanulóink látogatásának megszervezésében.

A gyermekjóléti szolgálat a szülőkkel történő kapcsolattartás legfőbb támogatója. Az általuk létrehozott iskolai szociális tanácsadói rendszer jelentősen segíti a munkánkat, jelzéseinkre azonnal reagálnak. Az előző kezdeményezést szeretném tovább fejleszteni, a jópartneri viszonyt pedig megőrizni.

A védőnői szolgálat a gyakorlati egészségnevelésünk oszlopos támasza. Az eddigiek során bármikor, bármilyen kéréssel fordulhattunk hozzájuk, mindet azonnal teljesítették. Erre a kapcsolatra a jövőben is szeretnék építeni.

A rendőrséggel a kapcsolatunkat az iskolaőri szolgálat munkájának igénybe vétele és a bűnmegelőzési felvilágosító előadások szervezése által szeretném szorosabbra fűzni.

A városban működő Somogy Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Marcali Tagintézménye és a Marcali Hétszínvirág Általános Iskola, EGYMI nélkül az iskolában tanuló különleges bánásmódot igénylő gyerekek ellátása elképzelhetetlen lenne. Nagyobb hangsúlyt szeretnék fektetni a továbbiakban arra, hogy előre tervezett egyeztetések által közösen találjunk megoldást a közös feladatainkra. A tehetséggondozás és -kutatás területén kihasználásra váró lehetőségek állnak még rendelkezésre a Szakszolgálattal, akik az elmúlt években a Czuczor Gergely Nyelvművelő Verseny megyei fordulóját is szervezik iskolánkkal együtt, mint Kistérségi Tehetségpont. Az elmúlt tanévben ezt a lehetőséget ragadta meg és használta ki az iskola, így országos szinten első, hetedik és nyolcadik helyezést értek el tanulóink. Meg kell vizsgálni, hogy – gyermekeink érdekében – a jövőben hol tudjuk egymás tehetségfejlesztő tevékenységét együttes munkával még sikeresebbé tenni. A szakszolgálattal történő együttműködés alapja lehet az általános iskolai egység új arculatának létrehozása.

A Marcaliban működő vállalatok közül a szomszédságunkban lévő INDUSTRIE ELEKTRIK Villamosipari Kft-vel és a ZIEHL-ABEGG Kft-vel a legszorosabb a viszonyunk, mindig számíthattunk segítő támogatásukra. Erre a kapcsolatra a továbbiakban is építeni szeretnék.

VI. Összegzés

VI.1. Jövőkép

Kihívásoknak és elvárásoknak megfelelni tudó és akaró iskolát szeretnék, ahol az iskola polgárai meglátják és kihasználják az állandó változásokban rejlő lehetőséget, bölcs előrelátással és – hagyományainkból származó – kellő tapasztalattal elkerülve azok veszélyeit. Ahol adott időpontban közösen elfogadott és betartatott, de nem örökre kőbe véssett értékrend szerint folynak a mindennapok. Ahol a jogok és a kötelességek igazságos egységbe fonódva védnek és köteleznek. Ahol a gyerekek egyéni és csoportos tevékenységeik és produktumaik által fejlődhetnek az egyéni sajátosságaik mentén. Ahol az egymástól való tanulás az iskola hagyománya és az innováció hajtóereje. Ahol mindenki tudja, hogy magunkon csak közös összefogással vagyunk képesek segíteni. Ahol a feladatok elosztásánál kiemelt szempont a törvényesség, a szakszerűség, az arányosság és a méltányosság. Ahol a feldolgozott tévedéseink legalább akkora értéket képviselnek, mint a mások által elismert sikereink. Ahol az eredményeket állandó mércéhez viszonyítják és a valósággal való szembenézés jelöli ki a jövő feladatait. Ahol a gyerek érzi a biztonságot nyújtó felügyeleti hálót és tudja azt, hogy iskolás idejének minden percében ismerős arcok vigyáznak rá. Ahol a különbözőségek és az eltérő érdekek elfogadása mellett is a legfőbb cél a megegyezésre-törekvés, a másik felé jóindulattal és –szándékkal fordulva. Egyszóval, ahol jó lenni, mert szülő – gyerek – pedagógus tudja és érzi, hogy jó helyen van.

VI.2. Küldetés

Közösen hozzuk létre azt az Iskolát, ahol szülő – gyerek – pedagógus jó helyen van, mert jó itt lenni.

VI.3. Összefoglaló

A pályázatom célja az, hogy elnyerjem a döntés részeseinek támogatását terveim megvalósításához. Statisztikai adatokból kiindulva vontam le következtetéseket az iskolában

működő folyamatok irányára, változásuk mértékére, feltárva a benne rejlő kihívásokat és lehetőségeket.

Vezetői programom első felében, a helyzetelemzésre hagyatkozva, beavatkozási lehetőségekre tettem javaslatot. Itt a probléma – cél – lehetőség – eszköz szempontrendszer követtem. A második felében a vezetői tevékenységem elveiről nyilatkoztam.

A mellékletben szereplő dokumentumok igazolják, hogy törvényességi oldalról a feladat ellátásának nincs akadálya.

Remélem, hogy pályázatommal mind a közösség, mind a döntnökök bizalmát megszerzem!