Pályázat tagintézmény-igazgatói állás betöltésére

Készítette: Tóth Betti

2026.

2. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Pályázatom szakmai gerincét az alábbi komplex fejlesztési terv alkotja, amelynek prioritásai a tanulói sikeresség növelését, a pedagógiai kultúra megújítását és az iskolai környezet korszerűsítését szolgálják.

- **Helyzetelemzés** – az intézményi kontinuum és jövőkép, aminek alapja a múlt hagyománya, reagálva a jelen kihívásaira, amely kijelöli az a hosszú távú fejlődési ívet.
- **Szakmai adaptációs protokoll** – strukturált befogadási rendszer kialakítása, mely biztosítja a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók és a tanítási évben érkező tanulók eredményes és zökkenőmentes integrációját.
- **Traumatudatos pedagógiai kultúra** – a nevelőtestület szakmai megújulása belső mentori hálózat és fejlesztő team-ek segítségével, melyeknek mindenkori fókuszpontja a szociokulturális hátránykompenzáció
- **Háromoldalú partneri viszony** – a szülő-tanuló-iskola közötti bizalmi és elkötelezett együttműködés szisztematikus megerősítése, átgondolása a közös nevelési cél érdekében.
- **Élményalapú szocializációs elemek** - a napi rutinok –beszélgetőkörök – és az élménypedagógiai foglalkozások bővítése, kihasználva a csoportdinamika és csoportban nevelés személyiségformáló elemeit.
- **Méréshatékony kimeneti mutatók** – a tanulmányi eredmények és kompetenciamérések javítása célzott csoportbontásokkal és emelt szintű felzárkóztatási keretrendszerrel.
- **Kiterjesztett iskolai alapozó szakasz** - az 1. osztályos adaptációs időszak megnyújtása a kulcskompetenciák stabilizálása és az iskolai sikeresség megalapozása érdekében.
- **Erőforrás-optimalizálás és struktúra megújulás** - a hosszútávon fenntartható működéshez szükséges humán- és tárgyi feltételek racionális biztosítása, modernizált szerkezetben.

3. HELYZETELEMZÉSEN ALAPULÓ VEZETŐI PROGRAM

„Ha azt csinálod, amit szoktál, azt kapod, amit szoktál „

-Adam Urbanski-

Ahhoz, hogy változzon a környezet körülöttünk, ki kell lépni a komfortzónánkból és el kell kezdeni másképp szemlélni a dolgokat. Én ezt megtettem és megtanítottam a tantestületnek. Ez az az út, melyet hosszú távon el tudok képzelni az iskola számára. Hiszek abban, hogy ez egy jó irány, mert a változás már elkezdődött, amit a statisztikai mutatók alá is támasztanak. Továbbá előremutató az a tény is, hogy a városban már három óvoda is tanulja a módszert és a közeljövőben középiskolai szinten is tervezik a bevezetését. Az is említésre méltó, hogy az országból számos iskola érdeklődik, hiszen egyre több a *„nem tudom, mit kezdjek ezzel a gyerekkel"* mondat hangzik el a tantestületekben.

Hiszem és tudom is, hogy a pedagógiai munka során a nevelés nem csupán aktív cselekvések sorozata, hanem tudatos jelenlét. Ahogy Selye János orvos, stresszkutató, professzor megfogalmazta *„a nevelésben nem az a legfontosabb, amit teszünk a gyerekkel, hanem az, amit nem teszünk meg ellene"* - ez a gyermeki személyiség és autonómia iránti tiszteletem az egyik alapköve gondolkodásomnak.

Célom olyan fiatalok útra bocsátása, akik nem csak cselekedni tudnak, megfelelni képesek a társadalmi elvárásoknak, hanem rendelkeznek azzal a belső erővel is, hogy nemet mondjanak a méltatlan helyzetekre és romboló hatásokra, amik körülveszik őket. Ahhoz, hogy ez sikerüljön, teljes mértékben azonosulni tudok Albert Schweitzer Nobel-békedíjas orvos-filozófus és humanista kinyilatkozásával, miszerint *„a példamutatás nem csupán a legjobb eszköz, hanem az egyetlen út a következő generáció formálásához."*

3.1. Helyzetelemzés és megoldási stratégiák

Intézmény neve: **Kecskeméti Belvárosi Zrínyi Ilona Általános Iskola Tóth László Általános Iskolája**

Székhelye: **6000 Kecskemét, Czollner tér 1.**

OM azonosító: **200920**

Feladatellátási hely azonosító: **004**

Felügyeleti és irányító szerve: **Kecskeméti Tankerületi Központ**

3.2. Iskolatörténet

Az iskola épülete 1893 óta tölti be oktatási funkcióját Kecskemét központjában. Ez az épület sok mindent megélt már fennállása óta. Akadt olyan tanév, amikor tüzelőhiány miatt kellett bezárni a kapukat, szembenézett már természeti katasztrófával is. A II. világháború alatt orosz katonai sebesültkórházat alakítottak ki benne. Az első tanév 784 tanulóval indult és fénykorában több, mint 1200 tanuló járt ezen épület falai közé tanulni. Kezdetben délelőtti-délutáni párhuzamos, illetve szombati tanítással tudták megvalósítani az oktatást, aminek 1982-ben infrastruktúra bővítése vetett véget. Az iskola élen járt a sport területén, hiszen korát megelőzve az 1971/72-es tanévben elindult az első sport tagozatos osztály és bevezetésre került a mindennapi testnevelés óra. A tehetségek edzéséhez hozzájárult az 1994-ben épült sportcsarnok és 2000-től az iskola udvarán található műfüves pálya is. 2017-től új pedagógiai módszer alapjai mentén kezdett el munkálkodni a nevelőtestület.

Iskolánk névadója Kecskemét város szülötte, aki szerette az irodalmat, a sportot, az újságírást. Kecskemét város polgármestere, Tóth László előtt tisztelegve az egykori III. számú iskola 1979. szeptember 29-től viseli a Tóth László Általános Iskola nevet.

A tanulólétszám csökkenése, a termek kihasználatlansága eredményezte azt a helyzetet, hogy az egyik épületszárnyba beköltözött a Bács-Kiskun Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Kecskeméti Tagintézménye (Logopédia). Mivel az épületrész fizikailag nincs elkülönítve, azóta is szorosan együttműködve, együtt élve töltjük mindennapjainkat.

A 2007-es iskolai átszervezések hatására létrejött 2 óvoda és 6 általános iskola integrációjával a Belvárosi Óvoda és Általános Iskola, melynek egyike volt iskolánk. 2013-tól a Kecskeméti Belvárosi Zrínyi Ilona Általános Iskola tagintézménye lettünk, és vagyunk a mai napig.

3.3. A Tóth László Iskola SWOT analízise

ERŐSSÉGEINK	GYENGESÉGEINK
– innovatív tantestület – speciális szakértelem – szervezeti elköteleződés – tanulmányi kudarcok számának minimalizálása	– kritikus erőforráshiány – humán kockázatok – infrastrukturális korlátok – szülői inaktivitás
LEHETŐSÉGEK	**VESZÉLYEK**
– stratégiai partnerség – forrásbevonás – generációváltás	– munkaerőpiaci nehézségek – szociokulturális feszültség – krónikus kiégés – nem osztályozható státuszú tanulók számának növekedése

A fenti stratégiai szintézis rávilágít arra, hogy a tantestület szakmailag elkötelezett, magas szintű módszertani kultúrával és problémamegoldó képességgel rendelkezik. A megújulási képességeiket már bizonyították. Az itt dolgozókra az átlagon felüli lojalitás jellemző, a támogató munkahelyi légkör megteremtésének képessége. Szakmai elköteleződésük kiemelkedő. Ugyanakkor a túlterheltség mindennapjaik része, de még ebben a környezetben is képesek olyan kimagasló eredményekre, mint a tanulói mulasztások számának 33 %-os mérséklődése (21563 óráról 14395 órára). Ezen belül az igazolatlan hiányzások számának 9 %-os csökkenést (5110 óráról 4636 órára) regisztráltuk. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ez az adat egy hosszabb, rendszerszintű folyamat része, és nem a teljes képet tárja elénk, a bevezetett módszertanunk teljes hatását, amely az igazolatlan órák számának **radikális, 74%-os visszaszorítását** eredményezte, a ***Hiányzások számának alakulása*** című részben (14. oldal) térek ki részletesen.

Tanáraink a modern kor követelményeivel kevésbé tudnak lépést tartani, egyrészt ez adódik a tantestület korfájából, másrészt az infrastrukturális korlátokból. Ugyan az osztálylétszámok papíron alacsonyak, de az egy osztályhoz tartozó gyerekek problémainak mélysége miatt ezek a létszámok valójában túlzottan magasak. Komoly mindennapi probléma és megoldandó feladat a munkaerőpótlás, a fiatalítás lehet az egyik megoldási lehetőség. Iskolánk része a városi felzárkóztatási stratégiai programnak, így az önkormányzattól mindig kiemelt figyelmet kaptunk. Folyamatos azon pályázatok, külső kapcsolatok keresése, melyek segíthetik a szakmai munkát és az infrastruktúra fejlesztését.

3.4. Intézményi eredményességi mutatók összehasonlító elemzése

Mutató megnevezése	Bázisérték (Induláskor)	Aktuális állapot (2024/25)	Változás mértéke / Iránya
Igazolatlan hiányzások	5110 óra	4637 óra 1320 óra 2024/24	-9% (mérsékelt javulás) -74,17% (Radikális javulás)
Összes mulasztás	21 563 óra	14 395 óra	-33,2% (Javuló iskolai kötődés)
Évfolyamismétlés (Bukás)	9 fő	1 fő	-88% (Lemorzsolódás-megelőzés)
Továbbtanulási arány	Alacsony/Ingadozó	100%	Szakmát adó képzésben maradók
Tanulmányi átlag	3,42	3,47 (3,81-es csúccsal)	Stabilizált és emelt szint
Túlkoros tanulók száma	Jellemző volt	0 fő	Sikeres haladási ütem

Megjegyzés: az adatok forrását az intézményi mérések és a Helyzetelemzés részben található diagramok adatai képezik

3.5. Tanulói létszáma alakulása

Az iskola helyzetének változása több évtizedre nyúlik vissza. A 2000-es évek elején elkezdődött a szülők körében egy tömeges iskolaváltás. Az okokat nem igazán lehet kideríteni, sejteni sok mindent lehet, de nem célom találgatásokba bocsátkozni. A helyzet, amivel szembe kellett nézni az, hogy a tanulók létszáma fokozatosan csökkent évről-évre, majd a 2021/22-es tanévtől évfolyamonként már csak 1 osztály indult az iskolában.

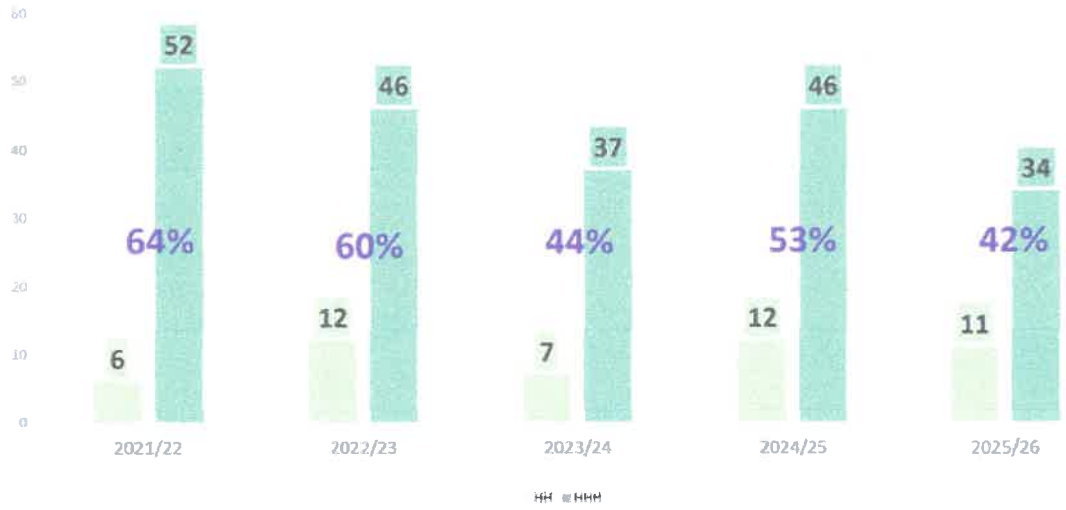
1. ábra: tanulói létszám változása

Jól látható a diagramon *(1. ábra)* a tanulói létszám csökkenése, viszont az is látható, hogy ez a tendencia megállt és a 2022/23-as tanévtől kezdve növekedés indult meg. Ez abból fakad, hogy több első osztályos íratnak be iskolánkba, mint ahány 8. osztályos kilép tőlünk.
A tanulói létszám növekedése öröm, de magával hoz többféle megoldandó feladatot is:

- szociokulturális környezetből fakadó hátránykompenzáció
- kompetenciaterületek elmaradásának kezelése
- ADHD, autista, autizmus spekrumzavarral küzdő gyermekek megjelenése
- Sajátos nevelési igényű illetve beilleszkedési-, tanulási-, magatartászavarral küzdő tanulók számának sokasága egy osztályon belül

3.6. Szociokulturális hátránykompenzáció

Tanulóink hátterét a generációs mélyszegénység és a halmozottan hátrányos helyzet dominanciája határozza meg. Ahogy a táblázat *(2. ábra)* adatai is mutatják, a legsúlyosabb szociokulturális hiányokkal küzdő családok aránya magas.



2. ábra: HH/ HHH-s tanulók száma és iskolai aránya

Az adatok részletesebb elemzése során megfigyelhető, hogy a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók száma jelentősen meghaladja a hátrányos helyzetű tanulókét. A törvényi szabályozással összhangban ebbe a kategóriába azon rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő gyermekek tartoznak, akiknél az alábbi három hátráltató körülmény közül legalább kettő egyidejűleg fennáll:

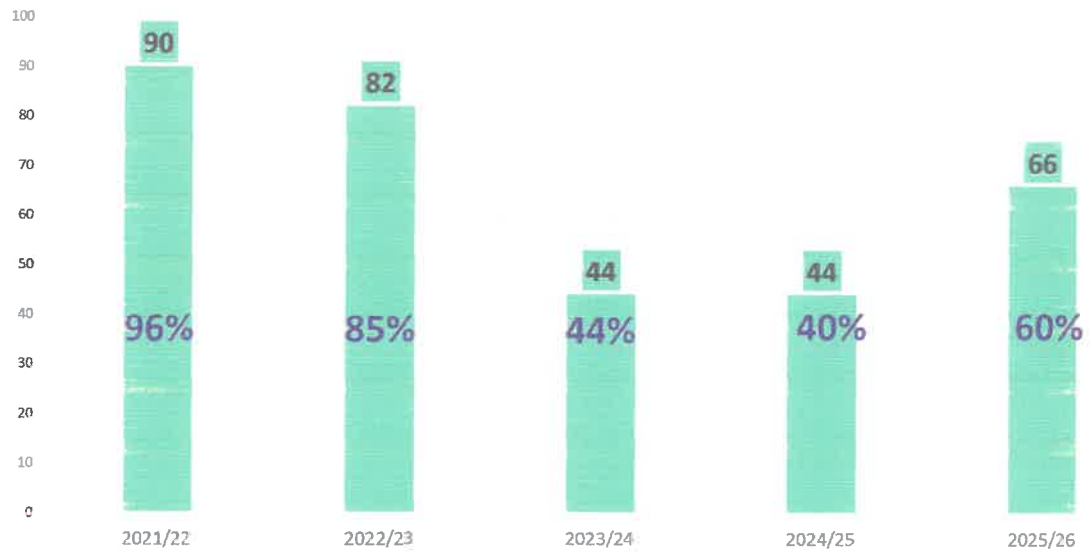
- alacsony szülői iskolai végzettség,
- alacsony foglalkoztatottság,
- elégtelen lakókörnyezet.

Ezen összetett társadalmi és szociális hátrányok közvetlen hatással vannak a tanulók iskolai indulására, megerősítik a speciális alapozó szakasz iránti szükségletet, valamint a tovább haladásukat is befolyásolják.

Családlátogatásaink tapasztalatai megerősítik, hogy az említett kritériumok kivétel nélkül jelen vannak. Számos esetben a szülők alapfokú iskolai végzettséggel sem rendelkeznek, megélhetésüket alkalmi munkák vagy szociális juttatások biztosítják. Ez közvetlen

összefüggésben áll a lakhatási körülményekkel: a komfort nélküli, túlzsúfolt élettér – *ahol esetenként 5-6 fő él egy helyiségben* – a mindennapos valóság.

Ezen családok jelentős része a létminimum alatt él. A szociális hátrányok mellett a közvetlen veszélyeztetettség is jelen van tanulóink életében *(3. ábra)*. Tapasztalataink szerint a kilátástalan élethelyzetben lévő családok sokszor destruktív, énmegnyugtató stratégiákat alkalmaznak és megjelenik a különféle pszichoaktív szerek használata, ami instabil és kiszámíthatatlan otthoni környezetet teremt.
Ez a körülmény nemcsak a gyermekek érzelmi fejlődését gátolja, hanem gyakran okoz másodlagos idegrendszeri tüneteket is, mint pl.figyelemzavar vagy impulzuskontroll-hiányt.



3. ábra: veszélyeztetett tanulók iskolai aránya

Az ilyenfajta bizonytalan lét, jövőkép hiánya a gyermeknek tartós trauma és akár a tágabb akár szűkebb környezetében tapasztalt bizonytalanság állandó stresszállapotot okoz, ami biológiailag gátolja a kognitív funkciókat.

Ugyanakkor az iskolai közösség másik felével is foglalkozni kell. Ami az ő mikro-környezetüket illeti jobbnak mondható, de még mindig a szegényebb társadalmi réteget képviselik. Ha már van egy stabil családi háttér előnyt jelent a számukra, hiszen ott egyfajta állandóság a jellemző. Tapasztaljuk a mozaik családok meglétét és abból fakadó mindennapos problémákat, melyek megoldásához segítségre van szükségük a szülőknek.

A feladat az, hogy a tanulói különbségeket árnyaljuk, észre kell venni, ha a gyermek testi, értelmi, érzelmi vagy erkölcsi fejlődését környezeti körülmény, magatartás vagy mulasztás gátolja. Esélyt kell biztosítani a gyerekeknek a teljes életre.

Célom, hiteles példamutatással megerősítsem bennük azokat az erkölcsi normákat és azt a belső tartást, amely képessé teszi őket a környezetükből érkező negatív hatások – például szerhasználat vagy bűnözés – tudatos elutasítására. Arra törekszem, hogy tanítványaink szakmaválasztást követően sikeresen integrálódjanak a munkaerőpiacra és a társadalom aktív, felelősségteljes tagjaivá váljanak, elkerülve a társadalmi perifériára szorulást. Ehhez nyújt segítséget az a magatartásmódosító menedzsment, ami a traumatudatos pedagógiára épül és már 2017 óta alkalmazunk is. Vezetői programom egyik fő struktúrai eleme a már felépített pedagógiai módszer folytatása. A Re-Ed alapelvekhez* való ragaszkodás a szemléletmód alkalmazása a mindennapokban minden tanórán, a meglévő pontrendszer működtetése és élménypedagógia foglalkozások kibővítése.

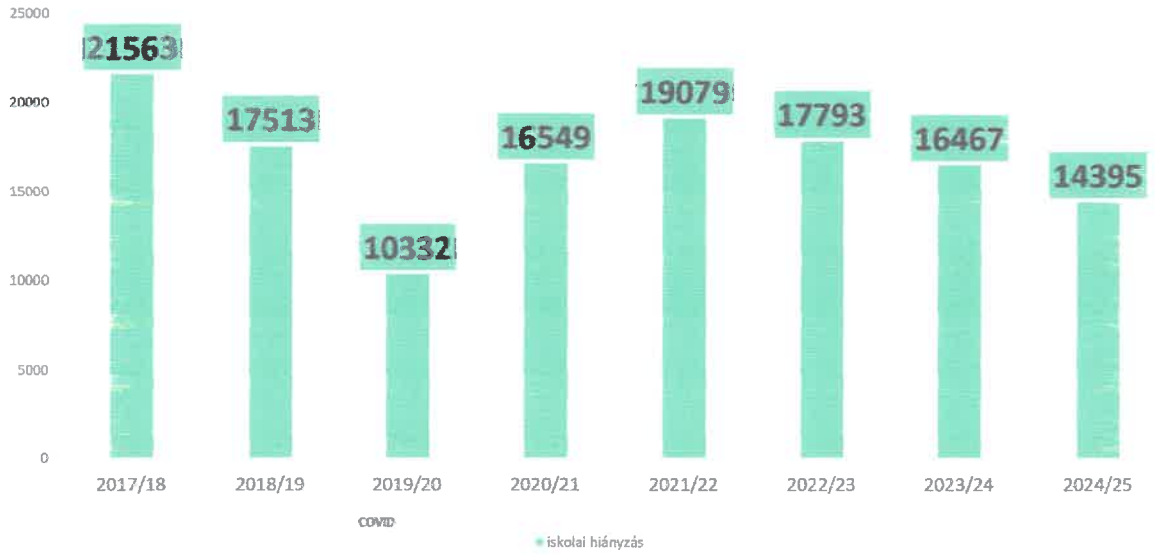
Ehhez szükség van a vezetői jelenlétre, ellenőrzésre és útmutatásra, a frissítő képzésekre és az új pedagógusok képzésére. Ezeket a feladatokat meg kívánom osztani egy olyan ***mentor - csoporttal***, akikkel együtt a Pressley módszert felügyeljük, meghatározott beosztás szerint látogatjuk a foglalkozásokat és rendszeres visszajelzést adunk a kollégáknak.

Az eddigi eredményeink nagyon biztatóak, amire továbbra is építhetünk. Az 5 évvel ezelőtti célkitűzésem között szerepeltek többek között:

- **igazolt/igazolatlan hiányzások csökkenése**
- **tanulmányi eredmények javulása**

3.7. Hiányzások számának alakulása

A mérhető mutatók közül kiemelném a hiányzások számának alakulását: *(4. ábra)*

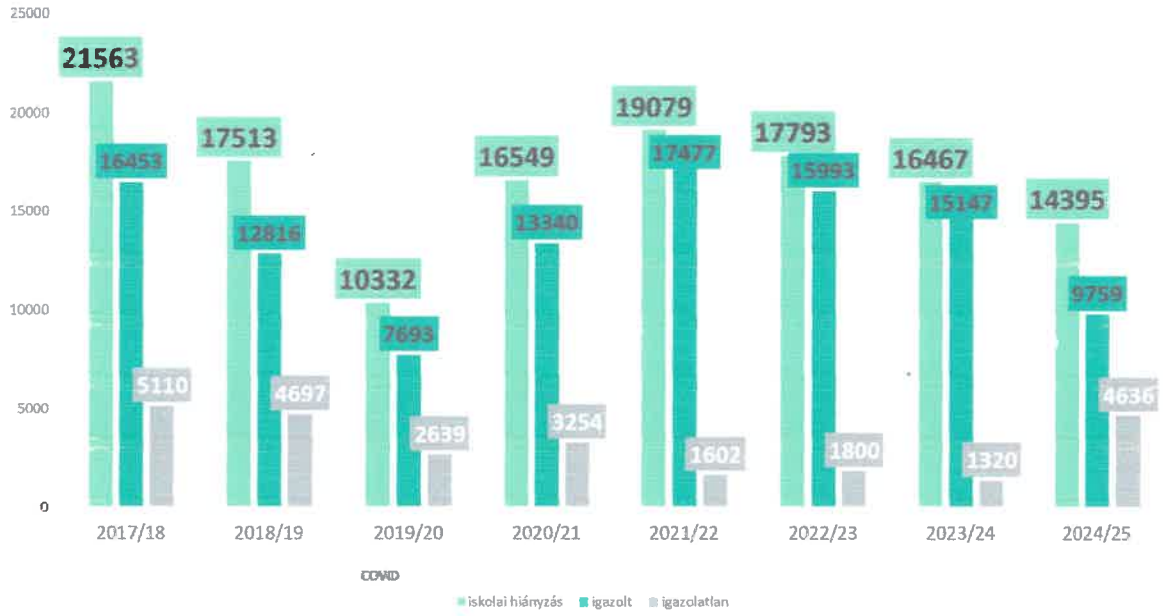


4. ábra: iskolai hiányzás alakulása Pressley módszer bevezetésétől kezdve

**1. melléklet,*

Intézményünk elkötelezett munkáját jelzi, hogy a program bevezetése óta a hiányzások száma globális csökkenést mutat. Ez óriási eredmény, még akkor is, ha látjuk, hogy az 1 főre jutó hiányzások száma nem igazán megjósolható. Ebben a statisztikában ugyan szerepelnek, de nem relevánsak a 2019-22 közötti időszak adatai. Ez volt az az időszak, amikor a Covid-járvány miatt 2020. márciusától nem volt jelenléti oktatás az iskolában és a következő tanévben a tantestület tömeges megbetegedése miatt szintén kimaradt több hét jelenléti oktatás, illetve az a tény, hogy ezekben a tanévekben a beteg tanulók kimaradása minimum 10 nap volt. Mint minden rendszert, ami elveszti folytonosságát, újból kell építeni. Ha megnézzük az indulási hiányzási adatot és a 2024/25-öt tanév hiányzási adatát, akkor tisztán látható, hogy a 7168 órával csökkent az **iskolai hiányzások száma,** ami **33%-os csökkenést jelent.**

Fontos tény körvonalazódik a következő diagrammon is *(5. ábra)*. Amin jól látható, hogy a fent említett hiányzási adatok hogyan oszlanak meg igazolt és igazolatlan órák arányában.

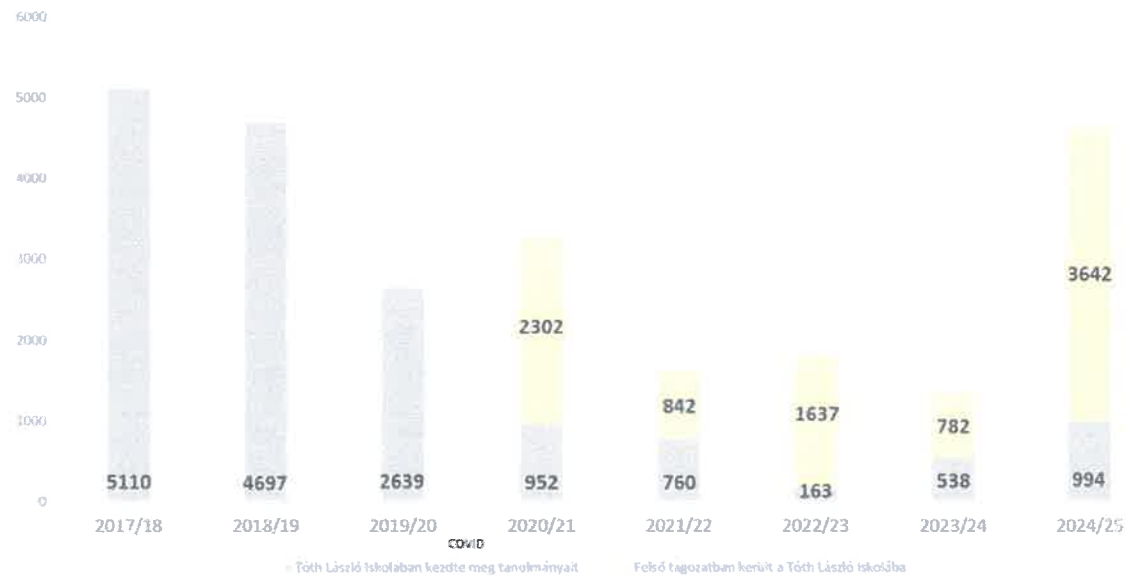


5. ábra: hiányzási statisztika elemeire bontva

Amint azt a pályázat elején jeleztem, a hosszú távú bázisadatok 2017-2024 közötti időszakban látszanak igazán jól. Egyértelműen igazolják a pedagógiai munkánk valódi hatékonyságát, mert az igazolatlan hiányzások száma drasztikus 74%-os (5110 óráról 1320 órára) csökkenést mutat. Meglepő, hogy a 2024/25-ös tanévben ez a szám növekedést mutat. Ezért fontos, a statisztikai adatokat több oldalról, minden részletében megvizsgálni, így ez az elemzés rávilágított egy rejtett, de annál súlyosabb trendre, ami a 2020/21-es tanévtől kezdődően figyelhető meg és az elmúlt tanévben különösen jelentősnek bizonyult.

az elemzés rávilágított egy rejtett, de annál súlyosabb trendre, ami a 2020/21-es tanévtől kezdődően figyelhető meg és az elmúlt tanévben különösen jelentősnek bizonyult.

Ahhoz, hogy megértsük a hiányzások valódi természetét, fontos szétválasztani a tanulói közösségünket két csoportra: azokra, akik ***nálunk kezdték meg tanulmányaikat*** és azokra, akik ***később, traumákkal terhelten érkeztek*** hozzánk. A következő diagram pontosan szemlélteti ezt a kontrasztot. *(6. ábra)*



6. ábra: igazolatlan hiányzások csoportok közötti eloszlásai

A grafikonon szembetűnő a ***szürke oszlop*** arányszámának csökkenése és a ***sárga oszlop*** megjelenése és drasztikus emelkedése a 2020/21-es tanévtől.

A hiányzások megoszlása egyértelmű választ ad módszertanunk hatékonyságára és korlátaira.

A saját beiskolázású tanulók (szürke oszlop):

Azoknál a tanulóknál, akik az első osztálytól kezdve intézményünkben nevelkednek, az igazolatlan hiányzások száma a töredékére csökkent (5110 óráról 994 órára *(6. ábra)*). Ez a siker a nálunk alkalmazott Pressley Ridge-módszernek, pedagógiai szemléletünknek, és a folyamatos, következetes pedagógiai munkának köszönhető.

Később csatlakozó, nem osztályozható tanulók (sárga oszlop (6. ábra)):

Ezzel szemben a felső tagozaton, más intézményből érkező tanulók hiányzásai drasztikusan emelkednek, a 2024/25-ös tanévben már megháromszorozták a saját tanulóink hiányzási mutatóit. Tudni kell ezekről a tanulókról, hogy jellemzően a 6-7. évfolyamon érkeznek intézményünkbe, gyakran más iskolákból történt „irányított" átiratkozást követően, ahol a fegyelmi eljárások helyett a szülőt és gyermekét távozásra ösztönözték. Tapasztalataink szerint ezek a fiatalok és családjaik már annyi kudarcon és traumán mentek keresztül, hogy a szülői háttér feladta a küzdelmet: a kisebb ellenállás irányába, az iskolakerülés felé sodródnak. Hiába a működő jelzőrendszer, a hagyományos pedagógiai eszközökkel ezeket a tanulókat rendszerint elveszítjük, ők lesznek ***„a hiányzás miatt nem osztályozható"*** státuszú tanulók.

A probléma gyökere a megfelelő adaptációs idő és protokoll hiánya. A tanév közbeni, előkészítés nélküli integráció nemcsak a tanuló számára kudarcélmény, hanem az osztályközösség egyensúlyát is megborítja. Ez a bizonyíték arra, hogy a módszer működik, de a „kívülről" érkező tanulók integrációjához egy speciális, eddig hiányzó adaptációs protokollra van szükség.

A megoldási javaslatom egy háromoldalú adaptációs szerződés és protokoll.

A lemorzsolódás megakadályozása érdekében egy új, intenzív beilleszkedési folyamat kialakítását tervezem. Ez nem csupán adminisztráció, hanem egy háromoldalú szerződés (szülő – tanuló – iskola között), amely a bizalom és az elköteleződés visszaállítására épül. Ez a rendszer már működik az iskolában, de a tanév közben érkezettekre más formában kell átalakítani. A folyamat egyik kulcseleme az idő, amit már a Re-Ed alapelvek* megtanulása óta tudunk, hogy a szövetségesünk.

Szükséges egy intenzív adaptációs szakasz. Ideális esetben a tanuló nyáron érkezik, ekkor augusztus utolsó heteiben kerül erre sor. Ám a tanév közbeni érkezésnél is szükséges ez a szakasz, talán még nagyobb odafigyelést is igényel. Ebben az előre meghatározott felkészítési időszakban az iskolapszichológus és a szociális segítő is aktív részese a folyamatnak.

Olyan mentorcsapat kialakítása kell - ***Szakmai Fejlesztő Team*** -, amely koordinálja az új tanulók fogadását, segíti az osztályfőnököket és folyamatosan frissíti a testület traumatudatos pedagógiai tudását.

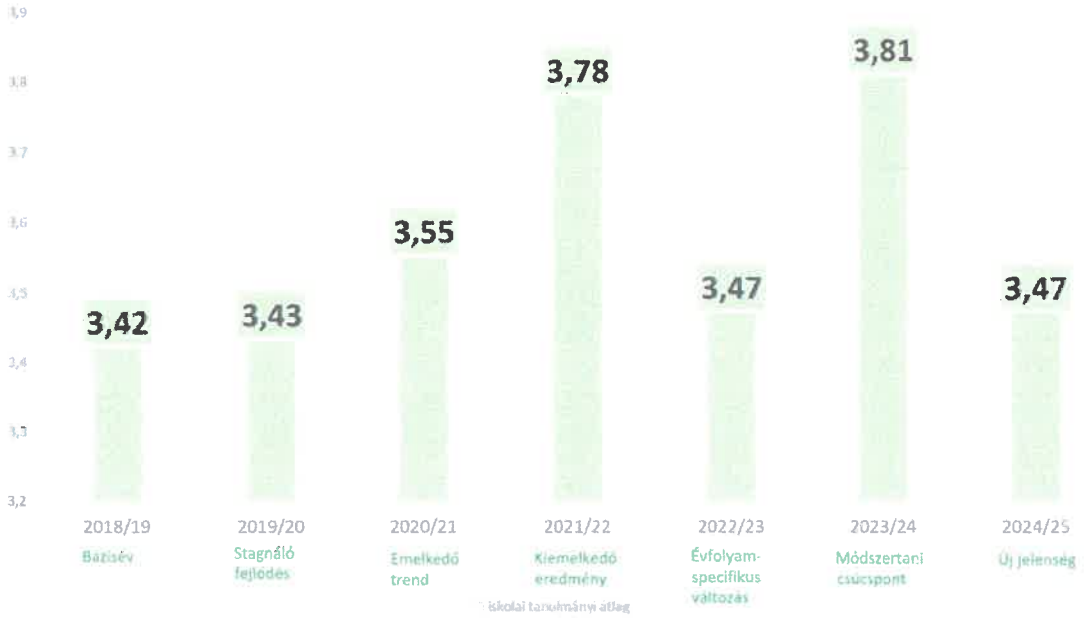
1.melléklet

A bizalomépítés és az iskolai elvárások elfogadtatása a közös célok kijelölésével kezdődik, ehhez elengedhetetlen a már jól bevált családlátogatási stratégia folytatása. Hiszek abban, hogy a „nem osztályozható" státusz nem egy végállapot, hanem egy tünet, amelyre a válaszom a tudatosan felépített befogadó környezet. Az adatok igazolják azt, hogy az iskolánkba később, traumákkal és kudarcos előélettel „beeső" tanulók esetében a hagyományos iskolai keretek már nem elegendőek. Az ő hiányzásaik száma meghaladja az összes többi igazolatlan hiányzást. Ez az a pont, ahol az adaptációs protokollunk és a fejlesztő team munkája életmentővé válik.

Ezek a tanulók megmenthetőek lennének, ha sikerülne visszaállítanunk az iskola iránti bizalmukat és belső motivációjukat egy célzott adaptációs szakasz segítségével. Az iskola pedagógiai kultúrája képes a hátrányok kompenzálására, de csak akkor, ha van idő a bizalom kiépítésére és az alapozásra. Meg kell állítanunk ezt a sodródást, mielőtt ezek a fiatalok végleg lemorzsolódnának a köznevelésből, mert a szinte előkészítés nélküli integráció jelenleg sikertelen.

Ezért is elengedhetetlen a pályázatomban szereplő adaptációs szakasz és protokoll megléte, mert nem engedhetjük meg, hogy a máshol már kudarcot vallott gyerekek nálunk is végleg elvesszenek. Számukra is biztosítani kell azt a „beszoktatási" időt és intenzív figyelmet, amit saját elsőseink megkapnak, annak érdekében, hogy a statisztikájuk a szürke oszlopok *(6. ábra)* kedvező irányát kövesse.

3.8. TANULMÁNYI EREDMÉNYESSÉG



7. ábra iskolai szintű tanulmányi átlagok

Az intézmény tanulmányi mutatóinak elemzése során megállapítható, hogy az alkalmazott pedagógiai módszertan hosszú távon stabilizálja az oktatás színvonalát. Voltak kiugró eredményű évek, minta a 2021/22-es tanév és a 2023/24-es tanév. Összehasonlítva a hiányzási mutatókkal, megállapítható, hogy ebben a 2 tanévben volt a legkevesebb igazolatlan hiányzás is. Ez igazolja a komplex fejlesztési program hatékonyságát. Amikor a gyermek iskolában van, nincs lemaradás a fejlesztése is hatékonyabb. Ezt támasztja alá a 2024/25-ös tanév 3.47-es tanulmányi átlaga is, ami hűen tükrözi a hiányzásnál említett nehézségeket. Ugyanakkor azt is fontos látni, hogy az indulási átlag nem sokban különbözik az utolsó tanév átlagától.

Az elmúlt 7 tanév adatai igazolják, hogy a bevezetett komplex módszertan képes fenntartani egy stabil, 3,40 feletti átlagot, ami a tanulói összetétel tükrében jelentős pedagógiai tevékenység, de a további fejlődéshez és eredménymutatók javítása érdekében szükséges a beavatkozási stratégia A 2024/25-ös tanév 3,47-es eredménye jelzi, hogy az infrastruktúra elöregedett, a humán erőforrás túlterhelt és a korábbi dinamikus emelkedés megrekedt.

Az intézményi eredményesség egyik legfontosabb mutatója a bukások számának alakulása. Míg a 2019/20-as tanévben még 9 tanuló kényszerült évfolyamismétlésre, az alkalmazott komplex pedagógiai módszerek hatására ez a szám mára **évi 1 főre minimalizálódott**. Ez is bizonyíték, hogy a prevenciós eszköztárunk és a tanulók egyéni támogatása kiemelkedően hatékony.

8. ábra bukások számának alakulása a nem osztályozható tanulók tükrében

Bár a bukások számát sikerült minimalizálni, a nem osztályozható tanulók számának drasztikus növekedése jelzi az strukturális átszervezés fontosságát és új protokoll bevezetését annak érdekében, hogy a tanév közben érkező tanulók integrációja sikeres legyen.

Az intézmény pedagógiai útja egy tudatos tervezés és építkezés eredménye.

4. VISSZATEKINTÉS ÉS JÖVŐBELI STRATÉGIA

A korábbi pályázatomban rövid távú célnak olyan kritériumokat is megfogalmaztam, ami számokkal nem igazán mérhető, mint például:

- ***tanulóink ki tudják fejezni érzelmeiket és tudjanak, merjenek segítséget kérni***
- ***kiszámíthatóbb, nyugodtabb viselkedésformák megjelenése***
- ***antiszociális megnyilvánulások csökkenése***
- ***szülői szemléletformálás***

Tanulóink ki tudják fejezni érzelmeiket és tudjanak, merjenek segítséget kérni.

Ehhez **a napindító beszélgetőköröket** vezettük be az iskolában, mely miatt még csengetési rendet is módosítottunk. Ezt tovább kívánom vinni és bővíteni szeretném az eddigi tapasztalatok beépítésével ***napzáró, hétindító és hétzáró beszélgetőkörökkel***, ami most csak kísérleti jelleggel néhány pedagógusnál működött.

A segítségkérés bizonyos esetekben jól működik, bizonyos esetekben és egyes tanulóknál nem. Ezt tovább kell még erősíteni és a csoportban nevelés eszközét kell használni ehhez élménypedagógiai módszerek alkalmazásával. Mivel a pedagógusok elvégezték az élménypedagógiai képzést, frissítő képzésre van szükség ehhez és már tudják is tudatosan használni.

Kiszámíthatóbb, nyugodtabb viselkedésformák:

Az iskolában ezek az elemek jelen vannak, érezzük, de ami a legfontosabb, hogy a hozzánk érkező külső látogatók rendszerint szóvá is teszik ezt. Ez nagy öröm a számomra és a tantestület számára is, mert ez egy olyan kulcsfontosságú visszajelzés, hogy amit teszünk annak pozitív irányú hatása van.

Antiszociális megnyilvánulások csökkenése:

Teljesen nem maradtak el és talán erről soha nem is beszélhetünk majd, mert a traumák, ott élnek a tanulóinkban és nem tudhatjuk mikor mi vált ki egy rossz reakciót. Az azonban biztos, hogy a módszer segítségével a rossz viselkedési mintákat le tudjuk váltani jókra, így elmondható, hogy tudatos, direkt rongálásról már nem beszélhetünk.

Szülői szemléletformálás:

A mindennapi munka során érzékelhető, a szülőkkel való kapcsolattartás kedvező változásai azt mutatják, hogy elindult. Erre bizonyíték számunkra az esetmegbeszéléseink, szülői értekezleteink és egyéni megbeszéléseink. Egyre inkább együttműködőbb a szülői közösség, így sokkal hatásosabb mindennapi tevékenységünk. Természetesen elégedetlen szülő, tanuló mindig van és lesz is. Az oka nagyon egyszerű a szabálykövetés betartásának hiánya vagy nem akarása.

Korábban a módszertani alapozás volt a fókuszban, most a rendszerszintű adaptáció és kríziskezelés kerül előtérbe.

4.1. Tanulmányi eredménymutatók javítási stratégiája

A tanulmányi eredmények javulása és a kompetenciamérések elmaradásainak kezelése szorosan összefügg a jelenlegi pedagógus létszámmal, szakos hiányossággal és többletmunkával.

Az elsődleges cél a **többletmunka csökkentése**. Jelenleg 18 pedagógusból 12 többletórás. Az ilyen körülmények között dolgozó pedagógus túlterhelt, fáradt, nagy a veszély a kiégésre. Ezt a többletmunkát csak úgy lehet megszüntetni, ha a hiányszakokra megfelelő végzettségű pedagógus jelentkezik. Jelenlegi hiányszakok: ***fizika, kémia, technika, ének-zene***. Óriási gond a mindennapokban ezeknek a tanóráknak az ellátása, hiszen nem szakos pedagógus látja el ezt a feladatot. Az is hozzájárul a probléma megoldásához, hogy alacsony óraszámú tantárgyakról beszélünk. Sajnos ezek a tantárgyak nem adnak ki teljes állást, ezért csak óraadókkal oldható meg a probléma. Óraadói állásra nem gyakori a jelentkező. Megoldható lenne, ha a tantestületből egyes pedagógusok szakirányú továbbképzésen vennének részt, de ehhez a pedagógus elhivatottsága, illetve szakmai beállítottságára is szükség van. Addig, amíg erre nincs önként jelentkező nem látok nagy esélyt.

Továbbá gond, hogy a **fő tantárgyakat oktató pedagógusok** is a többletórás csoportba tartoznak. Az ő leterhelésüknek csökkentése elengedhetetlen a hatékony munkavégzés érdekében. Így a speciális fejlesztő, felzárkóztató foglalkozások sem tudnak olyan hatékonysággal és óratömegben megjelenni a mindennapokban. ***Mindez új pedagógusok felvételét vetíti előre.***

Amennyiben erre lehetőségem nyílik, élek vele. A megfelelő számú szakember megléte szorosan összefügg a tanulmányi eredmények, illetve a kompetenciaméréseken való eredmények javításával. Csak akkor van lehetőség egy olyan iskolában a tanulók készségeit, képességeit fejleszteni, ha annak körülményei közelítenek az ideálishoz. Az ideálishoz közelítő feltételek:

- hosszabb bevezető adaptációs szakasz 1. osztályban
- pedagógiai asszisztensek jelenléte minden osztálynál
- csoportbontások a fő tantárgyak esetében
- fejlesztő, felzárkóztató foglalkozások számának növelése
- felső tagozaton minden osztályban külön tanulószoba
- interaktivitás megteremtése

4.2. Hosszabb bevezető adaptációs szakasz 1. osztályban

Évről - évre tapasztaljuk, hogy a Tóth László Iskolába érkező tanulók képességei elmaradnak az elvárttól. Iskolánkban bevezettük a kötelező DIFER mérés mellett 2025/26-os tanévtől kezdődően a Sindelár vizsgálóeljárást is. Ez a felmérés pontosabb képet ad a tanulók fejlődési elakadásairól, mivel az alapvető ismeretszerzési készségeket vizsgálja:

- feltérképezi, hogyan képes a gyermek különválasztani a lényeges jeleket a háttértől *(alaki-háttér differenciálás),*
- mennyire tudja megkülönböztetni a látott és hallott információkat (differenciálás),
- hogyan működik a vizuális, illetve hallás utáni emlékezete,
- kitér a több érzékszervet összekapcsoló folyamatokra (intermodalitás),
- a sorrendiség betartására (szerialitás),
- a térbeli tájékozódásra is.

Ezek az ismeretek nagyon jó alapot adnak a további tervezéshez.

vizuális differenciálás	vizuális diszkrimináció	verbális, akusztikus differencia	verbális, akusztikus diszkrimináció	intermodális integráció	vizuális, szerriális emlékezet	verbális, akusztikus emlékezet	szerriális emlékezet	beszédmotorika	vizuomotoros koordináció	vizuális figyelem	akusztikus figyelem	testséma /téri orientáció
100	90	50	0	80	50	10	10	40	90	100	100	80
100	10	40	10	80	10	10	0	80	10	80	90	50
90	80	70	80	20	10	50	40	50	60	100	80	50
90	50	70	20	20	10	10	20	80	70	100	70	40
100	60	70	10	20	40	10	10	10	70	100	80	80
100	30	40	40	80	40	10	10	50	40	90	40	10
90	50	50	90	80	50	10	50	90	60	100	90	50
90	40	80	0	20	40	10	10	80	90	90	90	70
100	0	50	60	10	50	10	10	60	60	100	50	50
100	100	80	100	100	30	50	50	100	100	100	80	90
90	90	60	20	80	30	40	70	80	80	100	90	90
90	100	90	60	10	50	10	40	90	80	100	100	60
90	0	80	30	60	70	10	10	60	60	90	20	60
10	10	80	60	40	40	10	10	90	60	100	70	50
50	30	40	40	20	50	10	30	90	60	100	50	50

9. ábra: Diagnosztikai mérés az alapozó szakasz szükségességének igazolására

A mellékelt diagnosztikai táblázat *(9. ábra)* a jelenlegi 1. osztályosaink beiskolázási mutatóit tükrözi. A vizuális visszajelzés egyértelmű: a piros színnel jelölt értékek mutatják a kritikus elmaradásokat, amik szinte minden részképesség-területet átszőnek. Különösen aggasztó a verbális emlékezet és a szerialitás (sorrendiség) 100%-os elmaradása, ami a hagyományos

tempójú írás-olvasás tanulást lehetetlenné teszi. Ha összességében nézzük a jelenlegi 1. osztályosokat, akkor a következőt mondhatjuk el:

vizuális differenciálás	vizuális diszkrimináció	verbális, akusztikus differencia	verbális, akusztikus diszkrimináció	intermodiális integráció	vizuális, szerriális emlékezet	verbális, akusztikus emlékezet	szerriális emlékezet	beszédmotorika	vizuomotoros koordináció	vizuális figyelem	akusztikus figyelem	testséma /téri orientáció
13%	73%	93%	86%	93%	100%	100%	100%	66%	80%	6%	60%	86%

10. ábra diagnosztikai mérés összegzése, osztályátlag adatai

Tény, hogy minden beiratkozott tanulóknál teljes egészében hiányzik a vizuális, szerreális emlékezet, a verbális, akusztikus emlékezet, ami egyértelmű jele annak, hogy nem érik el az iskolaérettség szintjét. Ezáltal **nem rendelkeznek a rövid távú bevéső**dés azon **képességével**, ami a tanulás alapját jelenti illetve **nincs meg bennük a kódolás, bevésés, tanulás, sorrendiség, az egymásutániság képessége**. Amikor kapnak 1 instrukciót, követik, ám ha az instrukciók egy feladaton belül torlódnak, már képtelenek követni a tanár utasításait.

Ha egy tanulónál nincs meg a vizuális emlékezet, a sorrendiség, akkor felcseréli a betűk sorrendjét egy szón belül, vagy ki is hagy belőle. Nehezen követi a hangok, betűk egymásutániságát, így képtelen memorizálni, képtelen megtanulni ugyanannyi idő alatt írni-olvasni, mint az a társa, akinél nincs ilyen hiány. Ekkor ez a tanuló frusztrálódik, nem tudja utánozni a tanár által kért feladatokat, sőt a ritmikus mozgásokat, mondókákat sem képes visszaadni, ami a betűformák gyakorlását segítik.

Az intermodiális diszkrimináció 93%-os hiánya azt jelenti, hogy **nem képes a hallott-látott betűt/szöveget összerendezni a mozgásával**, mert egyszerűen hiányzik az összhang, így nem képes írni, a laikus csak annyit lát, hogy csúnya az íráskép.

Egészében nézve a vizsgált 15 tanulóból mindössze 1-2 fő mutat megfelelő készültséget bizonyos területeken, míg az osztály döntő többsége (átlagosan 80% feletti arányban) jelentős fejlesztésre szorul.

A megoldás erre nem az egyszerű gyakorlás, hanem **az alapozó terápiás szemléletű fejlesztés**.

Az elképzelésem a Pedagógiai Programba beépítve egy hosszabb, 10 hónapig tartó adaptációs szakasz, melyet gyógypedagógus, fejlesztő pedagógus, tanító segítené és egy fő pedagógiai asszisztens kapcsolódna a pedagógusok és tanulók mindennapi tevékenységéhez.

Ez alatt a 10 hónap alatt elegendő idő marad ***a szerialitás fejlesztésére*** pl.: ritmusismétléssel, soralkotással, eseményképsorok sorba rendezésével. A ***verbális emlékezet erősítése*** pl. a láncmesék, a mondókák tanulása, a munkamemória bővítése által. ***Az intermodális integráció - több érzékszerv összekapcsolása- fejlesztése*** során pedig megteremtődik a híd a látott betű és hallott hang között. Ilyenkor mindél több érzékszerv bevonása a fontos nem csak a hallásé, látásé, hanem a tapintásé is. Mindezt a tanulónak össze kell tudnia kapcsolni a mozgással. A cél, hogy az agya megtanulja, a látott jel – betűkép- és a hallott inger egy és ugyanaz. ***Térorientáció területén*** elengedhetetlen a jobb- és baloldal megkülönböztetése, mely szintén játékosan elsajátítható.

Ezeket a hátráltató tényezőket már ki lehet szűrni korábban, akár egy beiskolázási foglalkozás alkalmával, ezért annak struktúrája is átalakításra szorul.

A hosszabbított bevezető szakaszban a hangsúlyt a szenzomotoros szemléletű fejlesztésre helyezzük. Nem a tananyag sűrítésére, hanem a kognitív alapozásra van szükség: a szerialitás és a verbális memória intenzív játékos fejlesztése nélkül a betűtanítás csupán mechanikus, de meg nem értett folyamat maradna, ami korai kudarchoz vezet és kihat a későbbi tanulási folyamatokra, szövegértésre és feldolgozásra, matematikai képességekre valamint a kompetencia mérésekre.

A bemutatott diagnosztikai adatok és a kritikus mértékű képességhiányok tükrében a vezetői programomban tervezett hosszabbított bevezető szakasz nem csupán módszertani döntés, hanem egyfajta felelősségvállalás is az iskolára bízott tanulókért. A programom lényege a tudatos várakozás és az alapozó megerősítés. Azzal, hogy az első hónapokban nem a betűkkel, hanem a mindenkori „piros területek" *(9.10. ábra)* intenzív fejlesztésével foglalkozunk, megadjuk a tanulóknak az esélyt egy biztosabb jövőre.

A későbbiekben ezzel a tudatos átszervezéssel a felsőbb évfolyamokon is biztosíthatóvá válik majd az előrehaladás. A tanulók motiváltabbak lesznek a tanulást illetően, így eredményesebbé válnak, jegyeik javulnak és a kompetenciamérések mutatói pedig pozitív irányba mozdulnak el.

4.3. Erőforrás menedzsment és infrastrukturális fejlesztés

4.3.1. Humán erőforrás

Jelenleg a humán erőforrás nem optimális. Ez adódik egyrészt abból, hogy a hiányszakok állandósultak. Ezek a kis óraszámú tantárgyak, mint pl. a fizika, kémia, technika, ének-zene.

A diagnosztizált képességbeli elmaradások és a nagyfokú szociokulturális különbségek miatt a hagyományos frontális oktatás intézményünkben nem hatékony. A tanulmányi eredmények javításának kulcsa a személyközpontú differenciálás, melyet rövidtávon a **főbb tantárgyak csoportbontásával és a fejlesztő órakeret megemelésével** kívánok megvalósítani.

Kiemelt prioritás ***a felső tagozatos tanulószobai hálózat*** kiterjesztése. A statisztikáink igazolják, hogy tanulóink többsége otthoni környezetben sem fizikai (túlzsúfolt lakások), sem szakmai segítséget nem kapnak a felkészüléshez. A tanulószoba nálunk nem csupán felügyelet, hanem az esélyteremtés egyik helyszíne is. Ennek a stabil működtetéséhez elengedhetetlen a pedagóguslétszám bővítése, valamint hosszú távú célként a pedagógiai asszisztensek jelenlétének biztosítása az inkluzív oktatás támogatása.

4.3.2. Szakmai megújulás és inklúzió

A beiskolázási mutatóink mellett az SNI és BTMN (különösen ADHD és autizmus spektrumzavar) diagnózissal érkező tanulók számának növekedése új módszertani választ sürget. A pedagógusok szakmai magányának feloldására és a kompetenciahiányok pótlására célzott, belső- és külső továbbképzési rendszert vezetek be. A fókuszban a traumatudatos szemlélet mellett a specifikus zavarok kezelése áll, melyet a már említett Fejlesztő Team tudásmegosztása fog támogatni.

4.3.3. Digitális infrastruktúra és modernizáció

Az innovatív oktatás alapfeltétele a működőképes digitális környezet. Jelenlegi infrastruktúránk elöregedett; az interaktív táblákhoz tartozó projektorpark zöme üzemképtelen, ami gátolja a vizuális szemléltetést mely egy alapvető tanulási csatorna. Ennek megoldására:

Aktív pályázatfigyelést és forrásteremtést indítok.

Törekszem a ***vállalati társadalmi felelősségvállalási (CSR) programokba*** való bekapcsolódásra. Különös tekintettel a helyi vagy közeli termelővállalatokra és technológiai

cégekre. Velük olyan partnerséget keresek, amelynek keretében az elöregedett IKT-eszközeink (projektorok, számítógépek) frissítéséhez kérek támogatást, cserébe pedig betekintést engedünk abba a példaértékű hátránykompenzáló munkába, amelyet a jövő munkavállalóiért – az ő gyermekeikért vagy a környékükön élő fiatalokért – végzünk.

Az eszközbeszerzést nem önmagában, hanem a módszertani megújulás (IKT-alapú differenciálás) eszközeként kezeljük.

4.3.4. Tanulói életút nyomon követése

Az intézmény pedagógiai munkájának leglátványosabb sikere a tanulói életút-tervezés területén mutatkozik meg. Míg korábban jellemző volt a tankötelezettségi kor betöltése utáni iskolaelhagyás, az elmúlt 5 tanévben minden végzős tanulónk (100%) szakmát adó középfokú intézményben folytatta tanulmányait. Hosszú távú célom egy olyan tanulói életút nyomon követési rendszerének kialakítása, mely a nálunk végzett tanulókat kiséri figyelemmel a 8. osztály elvégzése után is. Ekkor nem csak a középiskolai visszajelzésekre gondolok, hanem egy tágabb, személyesebb a tanulóval, a családjával és a középiskolai tanárával való együttműködésre.

4.3.5. Infrastruktúra fejlesztése

A történelmi épület falai között a **funkcionális korszerűsítésre** törekszem. Gazdálkodási szemléletem alapja az **erőforrás-optimalizálás**: olyan beruházási igények megfogalmazása, amelyek a karbantartási költségek hosszú távú csökkentését (pl. energiahatékonyság) és az esztétikus, modern tanulási környezet kialakítását szolgálják. A külső fenntartóval szorosan együttműködve kívánom biztosítani a műszaki színvonal folyamatos szinten tartását és fejlesztését.

5. MEGVALÓSÍTÁSI ÜTEMTERV ÉS MÉRFÖLDKÖVEK

TEVÉKENYSÉG/MÉRFÖLDKŐ	FELELŐS	HATÁRIDŐ	VÁRT EREDMÉNY
erőforrás-optimalizálás: Az órakeret felosztása a kritikus tantárgyak és csoportbontások prioritása mentén a kompetenciamérések elemzéseinek tükrében, valamint a hiányzás-megelőzés és a célzott felzárkóztatás mentén	tagintézmény-igazgató	a tanév 3.negyedéve (előzetes tantárgyfelosztásig)	mulasztáscsökkenés bázisszinten tartása
szakmai alapozás: mentori csoportok és fejlesztő team-ek megalakítása	osztályfőnöki munkaközösség-vezető	tanév 4. negyedéve (augusztusi alakuló értekezletig)	tudásmegosztás, egymás segítése
hatékonyságnövelés: alacsony létszámú, de intenzív csoportbontások alkalmazása a kompetenciamérések javítása érdekében	tagintézmény-igazgató, szaktanárok, fejlesztők	tanév 4. negyedéve és tanév közbeni folyamatos nyomon követés	tanulmányi eredmények és mérési mutatók javulása
klímaformálás: beszélgetőkörök és élménypedagógiai foglalkozások a hátránykompenzáció jegyében és a kötődés erősítése érdekében	osztályfőnökök, szaktanárok	folyamatos (napi/heti/havi szintű)	hiányzások számának minimalizálása
monitoring: a mérhető adatok hatásvizsgálata a tanulmányi eredmények tükrében, pályakövetési adatok rögzítése, veszélyeztetett tanulók rendszeres felülvizsgálata	mérés-értékelési csoport, mentori team	félévente havonta	információgyűjtés lemorzsolódás megakadályozása
Szülő fórumok és egyéni tanácsadás – háromoldalú partneri viszony erősítése a lemorzsolódás megelőzése érdekében	osztályfőnökök, mentori teamek	október és március	100%-os továbbtanulási arany megtartása

ZÁRÓ GONDOLATOK

Vezetői programom és a benne megfogalmazott öt éves stratégia nem csupán elméleti célkitűzés, hanem válasz a mindennapi realitásra: a diagnosztizált képességbeli hiányokra, a mélyülő szociális hátrányokra és az új típusú veszélyeztetettségre.

Hiszem, hogy az intézményünkben folyó munka messze túlmutat a puszta ismeretátadáson. Ahogy a bemutatott adatok és a saját nevelésű tanulóink hiányzási mutatói is igazolják, módszertanunk képes a hátrányok kompenzálására, ha megteremtjük hozzá a megfelelő időt és szakmai kereteket. A tervezett adaptációs protokoll, a Fejlesztő- és Mentor Team felállítása és a traumatudatos szemlélet elmélyítése mind azt a célt szolgálják, hogy nálunk egyetlen gyermek se váljon a körülményei áldozatává.

Vezetőként a Selye János által hirdetett, a gyermeki fejlődést tiszteletben tartó bölcsességre, az Albert Schweitzer-i hiteles példamutatásra és a Pressley Alapítvány traumatudatos magatartásmódosító módszerére alapozom munkámat.

Célom egy olyan iskola működtetése, amely képes rugalmasan alkalmazkodni a legnehezebb sorsú tanulókhoz is, esélyt adva nekik a méltó élethez és a sikeres jövőhöz.

Ezen az úton a nevelőtestületünk eddigi innovációs sikerei a garanciák, a megkezdett változások folytatása pedig közös felelősségünk.
Hiszem, hogy a bemutatott tényadatokkal igazolt szakmai sikerek stabilizálása, az infrastruktúra korszerűsítése és a traumatudatos pedagógiai szemlélet megerősítése – a fenntartó támogató jóváhagyásával – nem csupán az eredményeink megőrzését, hanem tanulóink esélyegyenlőségének és sikeres életútjának hosszú távú garanciáját jelentik.