

# PÁLYÁZAT

SZEKSZÁRDI BAKA ISTVÁN ÁLTALÁNOS ISKOLA

## IGAZGATÓ

(MAGASABB VEZETŐ)

BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA



KÉSZÍTETTE: PÁL TIBOR JÓZSEF

Személyes mottóm:

Az iskola jövője nem a véletlenül múlik, hanem a tudatos döntéseken, a szakmai felelősségen és a közösségbe vetett bizalmon.

## Tartalom

I. SZEMÉLYES MOTIVÁCIÓ .....	5
II. JÖVŐKÉP.....	5
III. VEZETŐI HITVALLÁS .....	6
1. Vezetés.....	6
2. Stabilitás.....	7
3. Minőség .....	7
4. Reflektivitás .....	8
5. Közösségfejlesztés .....	8
5.1 Osztályfőnöki munka.....	9
5.2 Intézményi hagyományok.....	11
5.3 Diákönkormányzat.....	11
5.4 Tantestületi közösség.....	12
5.5 Szülők .....	12
5.6 Inkluzív közösség .....	12
6. Felelősségvállalás .....	13
IV. INTÉZMÉNYI HELYZETELEMZÉS (2021–2025) .....	13
1. Stratégiai SWOT.....	13
2. Erősségek - Strengths.....	13
3. Gyengeségek – Weaknesses .....	14
4. Lehetőségek – Opportunities .....	14
5. Veszélyek – Threats.....	15
6. Személyes vezetői reflexió .....	15
7. Az iskola szerkezeti és működési struktúrája .....	16
7.1 Szervezeti felépítés .....	16
7.2 Tanulólétszám alakulása .....	17
7.3 Első évfolyamos beiratkozási trend .....	18
7.4 Német nemzetiségi képzés aránya .....	18
7.5 Tanulói összetétel .....	19

7.6 Életkori megoszlás .....	20
7.7 Előmeneteli rendszer.....	20
8. Összegzés.....	21
V. A 2021–2025 KÖZÖTTI VEZETŐI CIKLUS ÉRTÉKELÉSE .....	22
1. Felelősség.....	22
2. Tanulmányi eredmények.....	22
3. Lemorzsolódás .....	24
3.1 Megelőzés .....	25
4. Pedagógusok .....	26
5. Digitális pedagógia .....	28
6. Az előző vezetői ciklus célkitűzéseinek értékelése .....	29
6.1 A rövid távú célok megvalósulása .....	30
6.2 A középtávú célok megvalósulása .....	30
6.3 A hosszú távú célok megvalósulása.....	31
7. Reflexió.....	31
VI. STRATÉGIAI PROGRAM 2026–2031 .....	32
1. Tanulmányi eredményesség.....	33
1.1. A cél: nem magasabb átlag, hanem kiegyensúlyozottabb teljesítmény.....	33
1.2. Korai jelzőrendszer intézményesítése.....	33
1.3. Tanulásmódszertani program az 5–6. évfolyamon .....	34
1.4 Tehetséggondozás és felzárkóztatás .....	34
1.5 Nyelvoktatás .....	35
1.6 A sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése.....	37
2. Humánerőforrás .....	39
2.1. Generációváltás.....	39
2.2. Mentorprogram .....	39
2.3. Terheléskiegyenlítés és kiegészítő megelőzés .....	39
3. Szakmai megújulás .....	40
3.1 Innováció .....	40

3.2 Szervezeti kultúra és belső kommunikáció.....	40
3.3 Pedagógus-továbbképzési rendszer .....	41
4. Hátránykompenzáció .....	41
4.1 Szociális hátrányok kezelése .....	43
5. Digitális pedagógia .....	45
6. Esélyegyenlőség.....	46
7. Infrastruktúra – fejlesztési irányok .....	46
8. Pályázati tevékenységek .....	46
8.1 Fejlesztési irányok .....	47
9. Minőségbiztosítási és önértékelési rendszer (PDCA-alapú).....	48
10. Partnerkapcsolatok.....	51
10.1 Az iskola mint közösségi tér.....	51
10.2 A szülői partnerség .....	52
10.3 Intézményi arculat.....	52
10.4 Az óvoda–iskola átmenet.....	52
10.5 Városi és szakmai kapcsolatok .....	53
10.6 Beiskolázási stratégia.....	53
10.7 Kapcsolatrendszer .....	53
VII. Személyes záró gondolat .....	54

## I. SZEMÉLYES MOTIVÁCIÓ

Az intézményvezetői pályázat benyújtása számomra nem kötelezőséget jelent, hanem vállalás: a közös munka folytatásának és a jövő iránti felelősségnek a vállalása. Az elmúlt öt év tapasztalatai megerősítettek abban, hogy az iskola vezetése nem pusztán szakmai feladat, hanem elkötelezett munka egy közösségért.

A Szekszárdi Baka István Általános Iskola működése, fejlődése és jövője nem elméleti kérdés, hanem mindennapi, személyes ügy. Az elmúlt ciklus során megtapasztaltam, hogy egy intézmény vezetése egyszerre igényel szakmai határozottságot, empátiát, rendszerszintű gondolkodást és hosszú távú tervezést. Meggyőződésem, hogy az iskola stabil működése, pedagógiai minősége és közösségi ereje nem véletlen eredménye, hanem tudatos, következetes vezetői munka következménye.

A következő ciklusra azért pályázom, mert úgy érzem, hogy az elmúlt években kialakított stabil alapokra most lehet valódi, strukturált minőségfejlesztést építeni. A 2021–2025 közötti időszakban sikerült megőrizni az intézmény működési biztonságát, és stabil pedagógusállományt fenntartani.

Személyes motivációm abból fakad, hogy hiszek a tudatos építkezésben. Hiszem, hogy egy iskola jövője nem spontán alakul, hanem felelős döntések, következetes szakmai munka és együttműködő közösség eredményeként formálódik. Igazgatóként célom, hogy olyan környezetet biztosítsak, amelyben a pedagógusok szakmai biztonságban dolgozhatnak, a tanulók fejlődése mérhető és támogatott, a szülők pedig partnernek érezhetik magukat.

A pályázat benyújtása tehát nem csupán a vezetői megbízás folytatásának szándéka, hanem egy tervezett vállalás: a megkezdett munka folytatása, és az intézmény hosszú távú fejlődésének megerősítése.

## II. JÖVŐKÉP

A 2026–2031 közötti intézményvezetői programom egy stabil működésre épülő minőségfejlesztési stratégiát fogalmaz meg. Az elmúlt öt év tapasztalatai világossá tették, hogy a Szekszárdi Baka István Általános Iskola képes volt megőrizni működési biztonságát egy folyamatosan változó köznevelési környezetben. A szakos ellátottság biztosított maradt, a pedagógusok elkötelezettek, a tanulmányi eredmények

kiegyensúlyozottak, a bukási arány csökkenő tendenciát mutat, és a lemorzsolódási mutatók javultak.

A következő ciklus feladata már nem a stabilizáció, hanem a rendszerszintű, mérhető minőségi fejlődés. A program három fő stratégiai irányra épül.

Az első a tanulmányi eredményesség tudatos fejlesztése és a felső tagozaton tapasztalható teljesítménykülönbségek mérséklése. A cél az intézményi tanulmányi átlag fokozatos emelése, miközben az év végi bukási arány tartósan alacsony szinten marad. A hangsúly a korai jelzésen, a tanulásmódszertani támogatáson és az osztályszintű teljesítménykiegyenlítésen van.

A második stratégiai irány a humán erőforrás fenntartható kezelése. Az intézmény jelenlegi pedagógusállománya stabil szakmai alapot jelent, ugyanakkor a generációváltás kezelése tudatos tervezést igényel. A mentorprogram intézményesítése, a tudásátadás strukturálása és a terhelés kiegyenlítés biztosítása a következő ciklus kulcskérdései közé tartoznak.

A harmadik irány az adatalapú működés és a minőségbiztosítás megerősítése. A tanulmányi eredmények, kompetenciamérési adatok és szervezeti mutatók rendszeres, strukturált elemzése lehetővé teszi a korai beavatkozást és a fejlesztési döntések szakmai megalapozását. A minőségbiztosítás célja nem csupán a külső megfelelés, hanem a belső szakmai fejlődés támogatása.

A partnerkapcsolatok és a beiskolázási stratégia tudatos fejlesztése szintén meghatározó eleme a programnak. Az óvoda–iskola átmenet minősége, a szülői bizalom erősítése és az intézményi arculat következetes kommunikációja hozzájárul a stabil tanulólétszám fenntartásához és az intézmény társadalmi megerősítéséhez.

A 2026–2031 közötti vezetői programom tehát nem radikális átalakítást, hanem stabil alapokra épülő, mérhető, fenntartható fejlődési pályát jelöl ki. A cél az, hogy a Szekszárdi Baka István Általános Iskola szakmai színvonala, közösségi ereje és szervezeti stabilitása a következő öt évben tovább erősödjön.

### **III. VEZETŐI HITVALLÁS**

#### 1. Vezetés

Egy általános iskola vezetése nem pusztán szervezési és adminisztratív feladat, hanem összetett, stratégiai és közösségi felelősség. Az intézményvezető szerepe egyszerre jelent

szakmai irányítást, szervezeti koordinációt, konfliktuskezelést, humánerőforrás-gazdálkodást és közösségépítést. Egy több mint ötszáz tanulót és több mint ötven pedagógust foglalkoztató intézmény működtetése nem egyetlen döntésen, hanem folyamatos, tudatos vezetői jelenléten alapul.

Vezetőként abban hiszek, hogy egy iskola szakmai eredményessége nem létezhet stabil működés nélkül. Először biztonságot és kiszámíthatóságot kell teremtenünk – világos felelősségi körökkel és nyílt, őszinte kommunikációval. Ha ezek rendben vannak, a pedagógusok energiája nem a működési nehézségek kezelésére, hanem valóban a gyermekek fejlődésére fordítható. A vezetést nem hatalomgyakorlásként, hanem iránykijelölő és támogató szerepként értelmezem. A döntések felelőssége az intézményvezetőt terheli, ugyanakkor a döntések előkészítése és szakmai megalapozása közösségi folyamat. Az igazgatóhelyettesek és a munkaközösségek bevonása, a szakmai egyeztetések és a visszacsatolások rendszere nem gyengíti, hanem erősíti a vezetői döntéseket.

### 2. Stabilitás

Az elmúlt évek megerősítettek abban, hogy egy iskola stabil működése nem magától értetődő, hanem tudatos vezetői munka eredménye. A gyakori jogszabályi és szervezeti változások között elsődleges célunk az volt, hogy a mindennapok rendjét és biztonságát megőrizzük, és kiszámítható környezetet biztosítsunk közösségünk számára.

A stabilitás számomra nem változatlanyságot jelent, hanem kiszámíthatóságot. A pedagógus számára azt jelenti, hogy szakmai munkáját átlátható keretek között végezheti. A tanuló számára azt jelenti, hogy biztonságos, következetes környezetben fejlődhet. A szülő számára pedig azt, hogy az intézmény működése megbízható és átlátható.

A következő ciklusban is alapelv marad, hogy minden fejlesztési irány csak akkor lehet sikeres, ha nem veszélyezteti a működési stabilitást.

### 3. Minőség

A minőség nem spontán alakul ki, hanem tudatos vezetői döntések eredménye. Meglátásom szerint az intézményi minőség három tényező összhangjából fakad: a pedagógiai szakmaiságból, a szervezeti működés rendezettségéből és a közösségi kultúrából.

A pedagógiai szakmaiság azt jelenti, hogy a tanulók teljesítménye mérhető és értelmezhető, a módszertani munka reflektív, a differenciálás tudatos. A szervezeti

működés rendezettsége biztosítja, hogy a szakmai folyamatok ne adminisztratív terhek alatt torzuljanak el. A közösségi kultúra pedig azt jelenti, hogy az intézményben a bizalom és az együttműködés dominál.

Vezetőként célokom, hogy a minőségbiztosítás ne külső elvárásként jelenjen meg, hanem belső igényként épüljön be a működésbe.

### 4. Reflektivitás

A köznevelési intézmények működésében egyre nagyobb szerepet kapnak a mérési eredmények és statisztikai adatok. Vezetői szemléletem szerint az adatok nem önmagukért fontosak, hanem azért, mert irányt mutatnak. A tanulmányi eredmények, a bukási arányok, a kompetenciamérések és a lemorzsolódási mutatók akkor nyernek értelmet, ha döntéstámogató eszközzé válnak.

Az adatalapú működés azonban nem mechanikus szemlélet. Az adatok mögött mindig pedagógiai helyzetek és egyéni sorsok állnak. A vezető feladata az, hogy az adatok és a személyes tapasztalatok egyensúlyát megtalálja.

A következő ciklusban a reflektív működés erősítése azt jelenti, hogy az intézmény rendszeresen értelmezi saját eredményeit, és ezek alapján finomítja gyakorlatát.

### 5. Közösségfejlesztés

Meggyőződésem, hogy egy iskola valódi minősége nem kizárólag a tanulmányi átlagokban mérhető. Az intézmény ereje abban a közösségben rejlik, amelyet nap mint nap építünk: a gyermekek közösségében, a pedagógusok szakmai közösségében és a szülőkkel kialakított partneri közegben. Ha ezek a kapcsolati hálók erősek, a nevelési és oktatási munka is stabil alapokon nyugszik. A közösség nem pusztán háttér, hanem az iskola működésének megtartó ereje.

Az elmúlt években vezetőként azt tapasztaltam, hogy a közösségfejlesztés tudatos, következetes és értékalapú szervezést igényel. A következő ciklusban ezért a közösségépítést nem kiegészítő tevékenységként, hanem stratégiai prioritásként kezelem. Olyan intézményi kultúrát kívánok tovább erősíteni, amelyben a kölcsönös tisztelet, a bizalom, az együttműködés és a felelősségvállalás mindennapi gyakorlat.

A tanulói közösségek építése az osztályszinten túl intézményi szinten is hangsúlyt kap. Az iskolai programok – ünnepségek, tematikus hetek, projektnapok, kirándulások, sport- és kulturális rendezvények – nem csupán események, hanem közösségi élmények, amelyek identitást formálnak. Fontosnak tartom, hogy tanulóink ne csupán egy

osztályhoz, hanem az egész intézményhez tartozónak érezzék magukat. Az iskolai hagyományok ápolása, új közösségi formák bevezetése és a diákönkormányzat szerepének további erősítése mind ezt a célt szolgálja.

A pedagógusközösség megerősítése legalább ilyen jelentős feladat. Hiszem, hogy egy iskola szakmai színvonala és légköre közvetlenül összefügg a tantestület belső kohéziójával. Az elmúlt időszakban tudatosan törekedtünk arra, hogy a generációk közötti együttműködés ne pusztán formális legyen, hanem valódi szakmai párbeszédre alapuljon. A fiatalabb kollégák innovatív szemlélete és a tapasztalt pedagógusok pedagógiai bölcsessége együtt képes stabil és megújulásra képes szervezetet létrehozni. A közös programok – ünnepi alkalmak, szakmai napok, kirándulások – nem öncélú események, hanem a bizalom és az összetartozás erősítésének eszközei.

A szülői közösséggel való kapcsolat szintén stratégiai jelentőségű. Az iskola és a család együttműködése nem merülhet ki a kötelező értekezletekben. Olyan partneri viszonyt kívánok tovább építeni, amelyben a szülők tájékozottak, bevonhatók és felelős résztvevői gyermekeik nevelésének. A nyílt kommunikáció, az átlátható döntéshozatal és a közös rendezvények erősítik a bizalmat, amely hosszú távon az intézmény stabilitásának alapja. A közösségépítés számomra értékközvetítés is. Az iskola egyrészt tudást ad át, de mintát is. Mintát arra, hogyan lehet együttműködni, vitázni, közösen dönteni, egymásért felelősséget vállalni. Ha a gyermekek olyan közegben nevelkednek, ahol megtapasztalják az elfogadást és az összetartozás élményét, akkor nemcsak jobb tanulókká, hanem kiegyensúlyozottabb, együttműködésre képes felnőttekké is válnak.

A következő 5 évben célom egy tudatosan épített, értékalapú intézményi kultúra megerősítése, amelyben a közösség fontos alapérték. Meggyőződésem, hogy ahol erős a közösség, ott nagyobb a szakmai biztonság, magasabb a motiváció és tartósabb az eredményesség. Az iskola jövője ezért nemcsak a tantervekben, hanem a kapcsolatok minőségében is formálódik.

### *5.1 Osztályfőnöki munka*

Az osztályközösségek állapota közvetlen hatással van a tanulmányi teljesítményre, a tanulási motivációra és a gyermekek mentális jóllétére. Intézményvezetőként egyre világosabban látom, hogy az iskola eredményességének egyik legfontosabb, mégis sokszor alulértékelt tényezője az osztályfőnöki munka minősége. A heterogén csoportokban – ahol együtt tanulnak tehetséges, felzárkóztatásra szoruló, SNI vagy

BTMN státuszú tanulók – különösen nagy jelentősége van a tudatos, szakmailag megalapozott közösségformálásnak.

Az osztályfőnöki szerepre ezért nem adminisztratív feladatként tekintek, hanem komplex pedagógiai és személyiségformáló küldetésként. Az osztályfőnök az a pedagógus, aki legközvetlenebb kapcsolatban áll a tanulóval, aki ismeri családi hátterét, érzelmi állapotát, erősségeit és nehézségeit. Ő az a szakember, aki hidat képez a szaktanárok, a szülők és szükség esetén a külső szakemberek között. Ebben a szerepben egyszerre jelenik meg a mentor, a közösség-szervező, a mediátor és a pályaaorientációt segítő tanácsadó feladatköre.

A jövőben az osztályfőnöki munkát tudatosan kívánom megerősíteni intézményi szinten. Ennek része egy egységes osztályfőnöki szakmai keret kialakítása, amely iránymutatást ad a közösségépítés, a konfliktuskezelés, az érzelmi intelligencia fejlesztése és a felelősségvállalás tanítása terén. Fontosnak tartom, hogy az osztályfőnöki órák ne esetleges témaválasztások mentén szerveződjenek, hanem átgondolt, életkori sajátosságokhoz illeszkedő program szerint, amely tudatosan építi a szociális kompetenciákat.

A konfliktuskezelés és az empátia fejlesztése ma már nem kiegészítő feladat, hanem alapvető nevelési szükséglet. Az osztályfőnökök munkáját esetelemző megbeszélésekkel, rendszeres szakmai műhelyekkel kívánom támogatni, ahol konkrét helyzetek feldolgozására, jó gyakorlatok megosztására és közös megoldáskeresésre nyílik lehetőség. A fiatalabb kollégák friss szemlélete és az idősebb pedagógusok tapasztalata ezen a területen is egymást erősítheti.

Külön hangsúlyt kap az iskolai bántalmazás megelőzése. Meggyőződésem, hogy a prevenció nem kampányszerű beavatkozás, hanem folyamatos, tudatos közösségi normaépítés. Az osztályfőnöki órákon zajló beszélgetések, érzékenyítő foglalkozások, szerepjátékok és reflektív gyakorlatok segítik a tanulókat abban, hogy felismerjék a bántalmazás formáit, és felelősséget vállaljanak egymásért. Az a célom, hogy minden osztályban kialakuljon egy közösen elfogadott, belsővé tett normarendszer, amely világos kereteket ad az együttéléshez.

Az osztályfőnöki munka stratégiai jelentőségű a lemorzsolódás megelőzésében is. A hiányzások, a teljesítményromlás vagy a viselkedési problémák mögött gyakran mélyebb érzelmi vagy családi okok húzódnak meg. Az osztályfőnök korai jelzőrendszeri szerepe kulcsfontosságú: időben észleli a változásokat, kapcsolatot tart a szülőkkel, és szükség esetén bevonja az iskolapszichológust vagy más szakembert. A következő ciklusban

ennek a korai felismerésnek és koordinációnak a tudatosabb támogatását is célul tűzöm ki.

Hosszú távú célom, hogy az osztályfőnöki munka intézményünk egyik szakmai erősségévé váljon. Olyan támogató rendszer kialakítására törekszem, ahol az osztályfőnök nem marad egyedül a nehéz helyzetekben, ahol szakmai közösség veszi körül, és ahol munkájának presztízse és elismerése arányban áll felelősségével.

Meggyőződésem, hogy stabil, biztonságos osztályközösségek nélkül nincs tartós tanulmányi eredményesség. Ha az osztályfőnöki munka tudatos, szakmailag megalapozott és intézményileg támogatott, akkor az iskola valóban olyan tér lehet, ahol minden gyermek nemcsak tanul, hanem fejlődik, megerősödik és közösségben gondolkodó, felelős személlyé válik.

### *5.2 Intézményi hagyományok*

Egy iskola identitását nem csupán a pedagógiai program, hanem a közösen megélt élmények formálják. Az ünnepek, az iskolai rendezvények, a kirándulások, a bálók, a közös megemlékezések mind olyan érzelmi kapaszkodók, amelyek hosszú távú kötődést alakítanak ki.

A karácsonyi gyertyagyújtás, a tanévnyitó és tanévzáró ünnepek, a diáknap, a közös projektek nem pusztán események, hanem az intézményi kultúra látható megnyilvánulásai. A következőkben tudatosan törekszem arra, hogy ezek a hagyományok tovább erősödjenek, és minden tanuló számára élményt és értéket jelentsenek.

Az „Itt Ötös lehetsz” szemlélet nemcsak tanulmányi célkitűzés, hanem közösségi üzenet is: itt minden gyermek találhat olyan területet, ahol sikeres lehet.

### *5.3 Diákönkormányzat*

A demokratikus működés tanulható. A diákönkormányzat nem formális testület, hanem a tanulói felelősségvállalás terepe. A jövőben szeretném erősíteni a DÖK szerepét az intézményi döntések előkészítésében, a rendezvények szervezésében és a közösségi kezdeményezésekben.

Ha a tanulók megtapasztalják, hogy a véleményük számít, az növeli az iskolához való kötődésüket és felelősségtudatukat.

### *5.4 Tantestületi közösség*

A tanulói közösségek minősége szorosan összefügg a pedagógusközösség állapotával. Egy támogató, együttműködő tantestület stabil hátteret biztosít az intézmény működéséhez.

Az elmúlt években közös programokkal – tantestületi kirándulásokkal, közös kulturális és szabadidős eseményekkel – igyekeztünk erősíteni az összetartozást. A fiatal kollégák és a tapasztalt pedagógusok együttműködését tudatosan kívánom támogatni, mert hiszem, hogy az intézményi megújulás és a szakmai stabilitás egyensúlya ebben rejlik.

A belső kommunikáció fejlesztése, a rendszeres szakmai egyeztetések és az átlátható döntéshozatal mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a pedagógusok ne elszigetelten, hanem közösségként dolgozzanak.

### *5.5 Szülők*

Az iskola és a család együttműködése alapfeltétele a gyermekek fejlődésének. A rendszeres, nyílt és korrekt kommunikáció, az időben adott visszajelzés, valamint a közös programok mind erősítik a bizalmat.

A jövőben a szülői közösség bevonását még tudatosabbá kívánom tenni. A fórumok, konzultációk és közös rendezvények célja nem pusztán információátadás, hanem valódi partnerség kialakítása.

### *5.6 Inkluzív közösség*

A közösségfejlesztés nem lehet teljes az esélyegyenlőségi szemlélet nélkül. Az SNI, BTMN vagy hátrányos helyzetű tanulók integrációja nem lehet csak szakmai kérdés. Az elfogadás, a türelem és a támogatás kultúráját kell erősítenünk közösségeinkben.

Az érzékenyítő programok, a közös élmények és a tudatos értékformálás hozzájárulnak ahhoz, hogy az iskola valóban befogadó közeg legyen.

Vezetőként számomra a közösségfejlesztés nem mellékfeladat. Úgy gondolom, hogy az igazgató jelenléte, kommunikációja és személyes példája alapvetően befolyásolja az intézményi légkört. Töreksem arra, hogy az iskola vezetése kiszámítható, támogató és értékalapú legyen. Egy olyan intézményt szeretnék tovább építeni, ahol a gyermekek biztonságban érzik magukat, a pedagógusok szakmai közösségben dolgoznak, a szülők pedig partnerként tekintenek az iskolára.

## 6. Felelősségvállalás

A vezetői megbízás időben behatárolt, az intézmény jövője azonban hosszabb távú. A 2026–2031 közötti ciklusra vonatkozó programom nem öt évre szóló projektsorozat, hanem egy hosszabb fejlődési pálya következő szakasza.

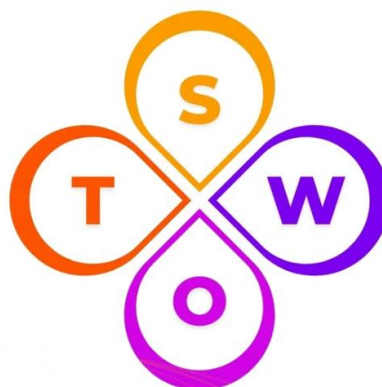
Felelősséget érzek azért, hogy az intézmény működése ne kampányszerű fejlesztésekre, hanem tudatos rendszerépítésre épüljön. A cél nem látványos, rövid távú eredmények felmutatása, hanem fenntartható minőségi fejlődés.

## **IV. INTÉZMÉNYI HELYZETELEMZÉS (2021–2025)**

### 1. Stratégiai SWOT

Az intézmény neve:	Szekszárdi Baka István Általános Iskola – István Baka Grundschule Szekszárd
Székhelye:	7100 Szekszárd, Béri Balogh Ádám utca 89.
Fenntartó és munkáltató:	Szekszárdi Tankerületi Központ
Intézmény típusa:	általános iskola
Honlap címe:	<a href="http://www.bakaiskola.com">http://www.bakaiskola.com</a>
E-mail címe:	<a href="mailto:bakaiskola@gmail.com">bakaiskola@gmail.com</a>
OM azonosítója:	036283

Egy intézmény SWOT-elemzése mindenkor önvizsgálat is. Az elmúlt öt év vezetői tapasztalata alapján nem csupán azt szeretném bemutatni, hogy miben erős az iskola, hanem azt is, hogy miben kell tudatosan fejlődünk, és milyen külső tényezőkre kell felkészülnünk.



### 2. Erősségek - Strengths

Az elmúlt ciklus egyik legnagyobb eredménye a működési stabilitás megőrzése volt. Az intézmény több mint ötszáz fős tanulólétszámmal, párhuzamos osztályszerkezetben működik, és a 2021–2025 közötti időszakban nem volt szükség szerkezeti átalakításra. Ez önmagában is jelzi, hogy a beiskolázás és a továbbhaladás rendszere kiegyensúlyozott.

A pedagógusállomány stabil maradt, képesítés nélküli foglalkoztatásra egy esetet kivéve nem került sor. Azt gondolom, hogy ez országos összehasonlításban is jelentős erősség. A szakos ellátottság biztosítása nem pusztán szervezési kérdés volt, hanem tudatos vezetői prioritás.

Tanulmányi szempontból az intézményi átlag stabil képet mutatott. Bár az egyes tantárgyak között volt eltérés, az összkép nem romló, hanem kiegyensúlyozott. Különösen fontosnak tartom, hogy a ciklus elején egy tantárgy esetében koncentrált bukási arány jelent meg, amelyre reagálni kellett. A célzott felzárkóztatás és korai jelzés hatására a következő tanévekben az év végi bukások száma jelentősen csökkent. Ez számomra azt bizonyítja, hogy az intézmény képes önkorrekcióna.

Erősségként értékelem a közösségi kohéziót is. A munkaközösségi rendszer működőképes, a pedagógusok szakmai együttműködése stabil. Konfliktusok természetesen előfordulnak, de ezek kezelhetők, nem rendszerszintűek.

### 3. Gyengeségek – Weaknesses

A SWOT-elemzés során nem lehet eltekinteni a belső fejlesztendő területektől.

A felső tagozaton tapasztalható teljesítményszórás továbbra is kihívás. Az alsó tagozaton az eredmények kiegyensúlyozottabbak, míg a felsőbb évfolyamokon az osztályok közötti különbségek markánsabbak. Ez részben a tantárgyi specializáció következménye, részben a serdülőkorai motivációs változásokból fakad.

A digitális kompetenciamérés eredményei összességében kedvezőek, azonban az évek közötti ingadozás arra figyelmeztet, hogy a digitális pedagógia integrációja nem minden pedagógus esetében azonos mélységű. Az eszközpark rendelkezésre áll, de a módszertani egységesség még fejleszthető.

Őszintén látni kell azt is, hogy az adatalapú működés még nem minden területen intézményesült. Az adatok értelmezése megtörténik, de az egységes indikátorrendszer és a rendszeres stratégiai értékelés további strukturálást igényel.

### 4. Lehetőségek – Opportunities

Az intézmény jelenlegi helyzete kedvező alapot teremt a minőségi fejlődéshez. A stabil tanulólétszám és a biztos szakos ellátottság lehetővé teszi, hogy a következő ciklusban ne tűzoltó jellegű beavatkozásokra, hanem átfogó fejlesztésre koncentráljunk.

A tanulmányi teljesítmény kiegyenlítése tudatos tanulsmódszertani programmal, a korai jelzés rendszerének intézményesítésével és az osztályszintű elemzések rendszeresítésével reális cél.

### 5. Veszélyek – Threats

A demográfiai változások hosszú távon befolyásolhatják a beiskolázási számokat. Bár jelenleg a létszám stabil, a városi intézmények közötti verseny erősödése reális tényező. Országos szinten a pedagógushiány és a köznevelési rendszer szabályozási változásai kiszámíthatatlanságot hozhatnak. A nyugdíjazások rövid időn belül szakos ellátási nehézséget eredményezhetnek, ha az utánpótlás nem tervezetten történik.

Pedagógiai veszélyt jelent a tanulói motiváció átalakulása is. A digitális környezet és a figyelemelterelő hatások erősödése új módszertani válaszokat igényel.

### 6. Személyes vezetői reflexió

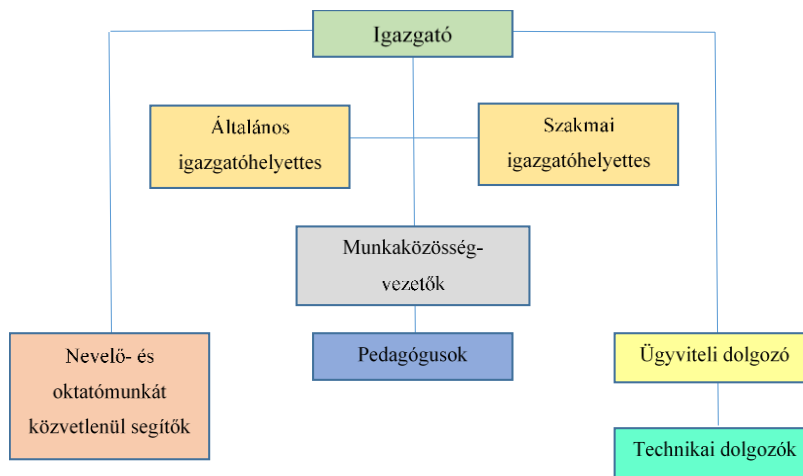
Vezetőként az elmúlt öt évben megtapasztaltam, hogy egy intézmény stabilitása nem magától értetődő. A számok mögött pedagógiai helyzetek, konfliktusok, döntések és felelősségvállalások állnak.

A SWOT-elemzés számomra nem pusztán kategorizálás, hanem iránymutatás. Megmutatja, hol kell megőrizni az erősségeket, hol kell bátran beavatkozni, és mire kell előre felkészülni.

A következő ciklus stratégiai programja ennek az elemzésnek a következménye. Nem radikális átalakítást kívánok, hanem tudatos rendszerépítést, amely a stabil alapokra építve emeli tovább az intézmény szakmai színvonalát.

7. Az iskola szerkezeti és működési struktúrája

7.1 Szervezeti felépítés



Az intézmény szervezeti felépítése világos, hierarchikus rendszerre épül, amely biztosítja az átlátható irányítást és a hatékony működést. Az intézmény élén az igazgató áll, aki a stratégiai irányításért, a pedagógiai munka színvonaláért és a törvényes működésért felel. Munkáját az általános igazgatóhelyettes és a szakmai igazgatóhelyettes segíti, akik között tudatos feladatmegosztás valósul meg: az operatív működtetés és a szakmai-pedagógiai koordináció elkülönül, ugyanakkor szorosan együttműködik. A középvezetői szintet a munkaközösség-vezetők alkotják, akik biztosítják a tantárgyi és szakmai területek összehangolt fejlesztését, valamint közvetítő szerepet töltenek be a vezetőség és a pedagógusok között.

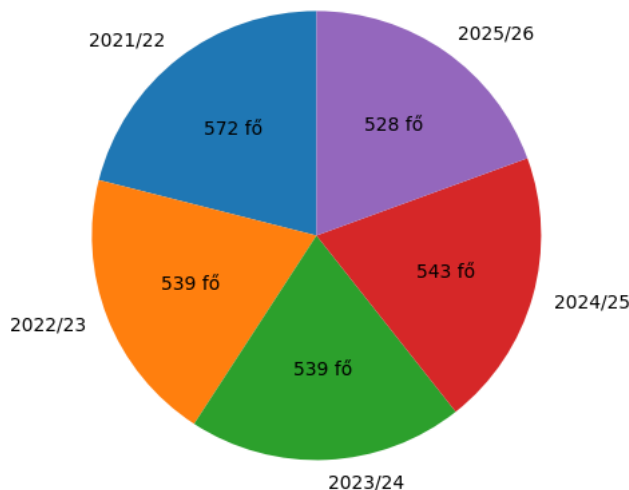
A pedagógusok alkotják az intézmény szakmai magját, akik a nevelő-oktató munka közvetlen megvalósítói. Munkájukat a nevelő- és oktatómunkát közvetlenül segítők támogatják, ezzel is erősítve a differenciált fejlesztés és az egyéni bánásmód megvalósulását. Az ügyviteli dolgozó biztosítja az adminisztratív háttér stabilitását, míg a technikai dolgozók az intézmény működésének infrastrukturális feltételeit teremtik meg.

A szervezeti struktúra egyértelmű alá-fölrendeltségi viszonyokat mutat, ugyanakkor lehetőséget teremt a szakmai együttműködésre és a horizontális kapcsolatok erősítésére. Ez a felépítés stabil működési keretet ad, amelyben a vezetői döntések és a pedagógiai innovációk egyaránt érvényesülni tudnak. A rendszer kiegyensúlyozottan ötvözi a

felelősségi körök világos meghatározását és a közösségi alapú szakmai munkát, így biztosítja az intézmény eredményes, átgondolt és hosszú távon fenntartható működését.

### 7.2 Tanulólétszám alakulása

Tanulólétszám megoszlása tanévenként (2021/2022–2025/2026)

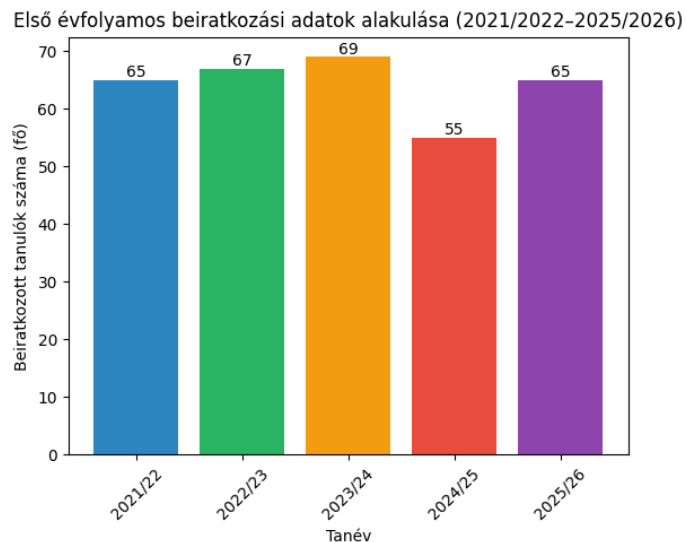


Az elmúlt öt év tanulólétszám-adatainak vizsgálata (572 fő → 528 fő) mérsékelt, de nem drasztikus csökkenést mutat. A csökkenés mértéke 7,7%, amely:

- nem tekinthető intézményi krízisnek,
- viszont strukturális alkalmazkodást igényel.

A grafikon alapján a 2022/2023-as visszaesés után stabilizáció figyelhető meg, majd 2025/2026-ban ismét csökkenés. Ez arra utal, hogy az intézmény működésére hatással vannak a külső demográfiai folyamatok, ugyanakkor sikerült megőriznünk vonzerőnket és beiskolázási stabilitásunkat. A hosszú távú stabilitás érdekében nem elegendő csupán a tanulólétszám megőrzésére törekednünk. Fontos, hogy erősítsük az iskola saját arculatát, kiemeljük szakmai erősségeinket, és láthatóvá tegyük eredményeinket a szülők és a tágabb közösség számára.

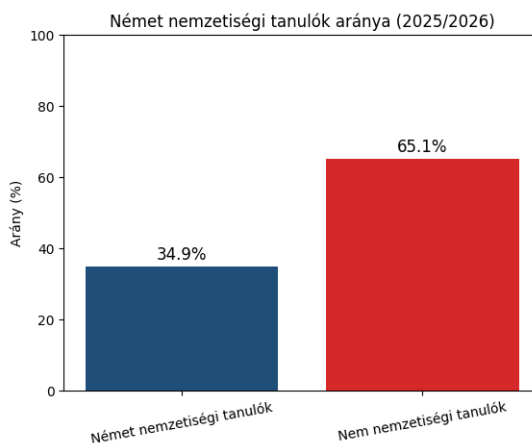
### 7.3 Első évfolyamos beiratkozási trend



A beiratkozási adatok 2021–2024 között növekvő tendenciát mutattak (65 → 69 fő), amely intézményi bizalomról és jó hírnévről tanúskodik. A 2024/2025-ös visszaesés (55 fő) azonban figyelmeztető jel volt. A 2025/2026-os adat (65 fő) azt mutatja, hogy a korrekciós intézkedések hatásosak voltak. A beiskolázás egyrészt demográfiai kérdés, másrészt versenyiaci jelenség is. A szülők döntéseit befolyásolja:

- az intézményi arculat,
- a pedagógiai innováció,
- a nyelvi profil,
- a közösségi légkör.

### 7.4 Német nemzetiségi képzés aránya



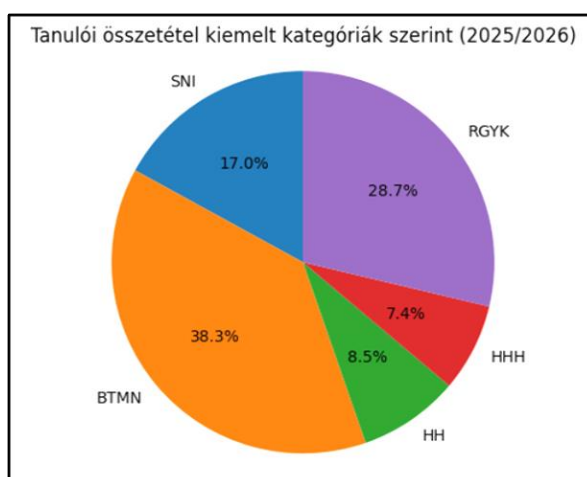
A 34,9%-os nemzetiségi arány kiemelkedően magas egy városi általános iskola esetében. Ez az intézményi szerkezet egyik legerősebb stabilizáló tényezője.

A nemzetiségi program:

- strukturális különlegességet ad,
- hosszú távon kiszámítható beiskolázási bázist biztosít,
- szakmai presztízst jelent.

Amennyiben az intézmény a következő ciklusban tovább erősíti a nyelvi kompetenciák mérhetőségét és kommunikálhatóságát, ez a profil demográfiai ellensúlyozó szerepet tölthet be.

### 7.5 Tanulói összetétel



A 6% SNI és 13,5% BTMN arány együttesen közel 20%-os speciális pedagógiai támogatási igényt jelent.

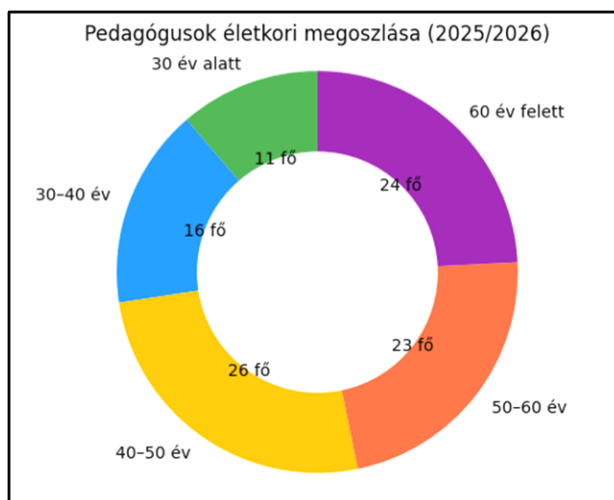
Ez:

- fokozott differenciálási kényszert,
- fejlesztői kapacitásbővítési igényt,
- mentálhigiénés támogatás szükségességét jelzi.

Az RGYK-ban részesülő tanulók száma (54 fő) azt mutatja, hogy az intézmény szociális kompenzációs szerepe is jelentős.

Az intézmény nem homogén tanulói összetétellel dolgozik, hanem komplex társadalmi és tanulási háttérrel rendelkező diákokkal.

### 7.6 Életkori megoszlás



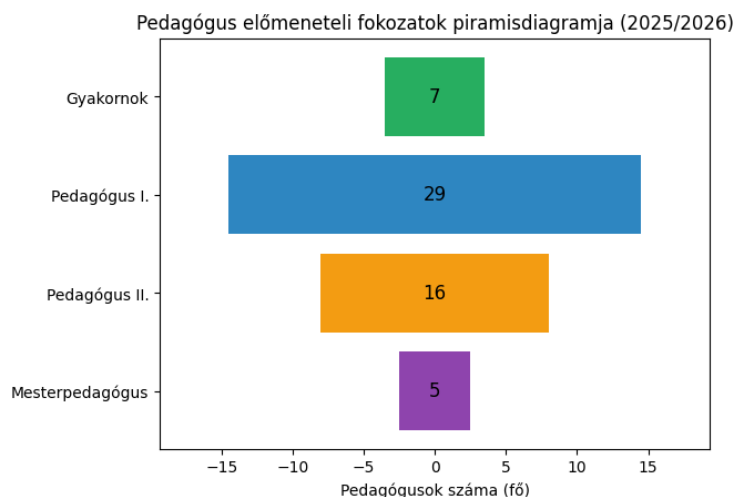
A 50 év feletti pedagógusok aránya jelentős (közel 50%). Ez a következő ciklusban:

- nyugdíjazási hullámot,
- szakos ellátottsági kockázatot,
- tudásvesztési veszélyt jelenthet.

Ugyanakkor 7 gyakornok és 7 fő 30 év alatti pedagógus biztosítja az utánpótlás alapját.

Az intézmény jelenleg átmeneti generációs állapotban van.

### 7.7 Előmeneteli rendszer



A pedagógus I. és II. fokozat dominanciája szakmai stabilitást mutat. Az 5 mesterpedagógus jelenléte innovációs és módszertani potenciált jelent.

Ugyanakkor a mesterpedagógusi arány növelése:

- intézményi szakmai presztízst emelne,
- mentorálási rendszert erősítene,
- minőségbiztosítási kultúrát fejlesztene.

### 8. Összegzés

Az intézmény szerkezeti elemzése egy stabil alapokon működő, szakmailag kiegyensúlyozott szervezet képét rajzolja ki. Az egyik legfontosabb erősség a stabil nemzetiségi profil, amely kiszámítható beiskolázási bázist, erős identitást és jól körülhatárolható pedagógiai arculatot biztosít. A szakmai előmeneteli struktúra kiegyensúlyozottsága hozzájárul a pedagógusok motivációjához, a minőségi munkavégzéshez és az intézményi tudás hosszú távú megőrzéséhez. A fejlett digitális infrastruktúra nemcsak az oktatás módszertani megújulását támogatja, hanem a hatékony adminisztratív működést és az adatalapú döntéshozatalt is elősegíti. Mindezek mellett a stabil szervezeti működés, a világos felelősségi körök és a kialakult együttműködési rend biztonságos működési keretet teremtenek.

Ugyanakkor a külső és belső környezeti tényezők több kihívást is jelentenek. A demográfiai csökkenés hosszú távon hatással lehet a tanulólétszám alakulására, ami tudatos beiskolázási stratégiát igényel. A magas speciális támogatási igény – különösen a sajátos nevelési igényű, hátrányos helyzetű vagy beilleszkedési nehézségekkel küzdő tanulók esetében – fokozott szakmai felkészültséget követel meg. A közelgő nyugdíjazási hullám a humán erőforrás-gazdálkodás területén jelent előrelátó tervezési feladatot, hiszen a szakmai tudás átadása és az utánpótlás biztosítása kulcskérdés. Emellett a mentálhigiénés kapacitáshiány egyre érzékelhetőbb kihívás, amely nemcsak a tanulók, hanem a pedagógusok támogatását is szükségessé teszi.

Az összegzés egyértelmű: az intézmény alapjai stabilak, szakmai működése megalapozott és rendszerszinten átgondolt. A fenntartható fejlődés azonban csak stratégiai szemléletű vezetői döntésekkel biztosítható. Olyan előrelátó intézkedésekre van szükség, amelyek egyszerre reagálnak a demográfiai, humán erőforrás- és mentálhigiénés kihívásokra, miközben megőrzik és tovább erősítik az intézmény meglévő szakmai értékeit.

## V. A 2021–2025 KÖZÖTTI VEZETŐI CIKLUS ÉRTÉKELÉSE

### 1. Felelősség

Amikor 2021-ben megkezdtem a ciklust, nem egy krízishelyzetben lévő intézményt vettem át, hanem egy működő rendszert, amelynek megvoltak a maga erősségei és érzékeny pontjai. Ugyanakkor az országos köznevelési környezet bizonytalansága, a pedagógushiány erősödése és a társadalmi változások mind olyan külső tényezők voltak, amelyek fokozott vezetői tudatosságot igényeltek.

Az első időszakban a stabilizálásra helyeztem a hangsúlyt. Úgy gondoltam, hogy egy iskola fejlődése nem azonnali látványos változtatásokkal kezdődik, hanem azzal, hogy megerősítjük az alapokat. Fontos volt számomra, hogy a kollégák érezzék: a működés kiszámítható, a döntések átgondoltak, és nincs kapkodás.

Ezt a stabilitást nemcsak szervezési, hanem érzelmi értelemben is fontosnak tartottam. Egy pedagógus akkor tud nyugodtan dolgozni, ha tudja, mire számíthat. Egy tanuló akkor tud fejlődni, ha biztonságos keretek között tanul. Egy szülő akkor bíz az intézményben, ha azt tapasztalja, hogy a működés következetes.

Visszatekintve úgy látom, hogy a ciklus első évének visszafogott, stabilizáló szemlélete megalapozta a későbbi tudatos fejlesztéseket.

### 2. Tanulmányi eredmények

Az elmúlt négy tanév adatai alapján az intézmény tanulmányi átlaga stabilan magas szinten mozgott, és egyértelműen javuló tendenciát mutat:

- 2021/2022: 4,29
- 2022/2023: 4,28
- 2023/2024: 4,37
- 2024/2025: 4,43

A 2022/2023-as tanév minimális mértékű (0,01) visszaesését követően markáns javulás következett be, majd a növekedés a 2024/2025-ös tanévben tovább folytatódott. A négy év alatt összesen 0,14-es emelkedés történt, ami intézményi szinten jelentős előrelépésnek tekinthető.

A folyamatos javulás különösen értékes annak fényében, hogy az időszakban:

- jelentős személyi változások történtek,

- több helyettesítést kellett megoldani,
- a tanulólétszám csökkenő tendenciát mutatott,
- az országos mérések és a központi írásbeli eredmények is magas elvárási szintet képviseltek.

Az adatok azt igazolják, hogy az intézményben folyó pedagógiai munka következetes, tudatos kompetenciafejlesztésre, differenciálásra és tehetséggondozásra épül. A tanulmányi átlag emelkedése nem egyszeri kiugró eredmény, hanem fenntartható minőségi fejlődést tükröz.

A tendencia összhangban áll a 8. évfolyamos központi írásbeli eredmények javulásával és a 100%-os továbbtanulási mutatóval, így a tanulmányi átlag alakulása az intézmény szakmai stabilitásának és eredményességének egyik fontos indikátora.



A ciklus elején egyértelmű jelzés érkezett bizonyos tantárgyak teljesítményéről. A bukási arány nem volt drámai, de koncentráltan jelent meg, és ez számomra elegendő volt ahhoz, hogy beavatkozzunk.

Vezetőként ilyenkor két út áll rendelkezésre: vagy relativizáljuk a problémát, vagy rendszerszinten kezeljük. Én az utóbbit választottam. Nem akartam a követelményeken lazítani, mert az hosszú távon a minőség romlásához vezetne. Ehelyett a támogatási rendszert erősítettük meg.

A korrepetálások rendszeressé váltak, a tanulószobai munka tudatosabb keretet kapott, és az osztályfőnökök szerepe megerősödött a tanulmányi nyomon követésben. Fontos volt számomra, hogy a pedagógusok ne érezzék hibáztatásnak a beavatkozást, hanem közös problémamegoldásnak.

A következő tanévekben láthatóvá vált az eredmény: a bukások száma csökkent, és a problémák nem mélyültek el. Ez a folyamat számomra megerősítette, hogy az időben történő, arányos beavatkozás működik.

Ugyanakkor azt is megtanultam, hogy a tanulmányi eredmények nemcsak pedagógiai kérdések, hanem motivációs, családi és szociális tényezők összefüggései is.

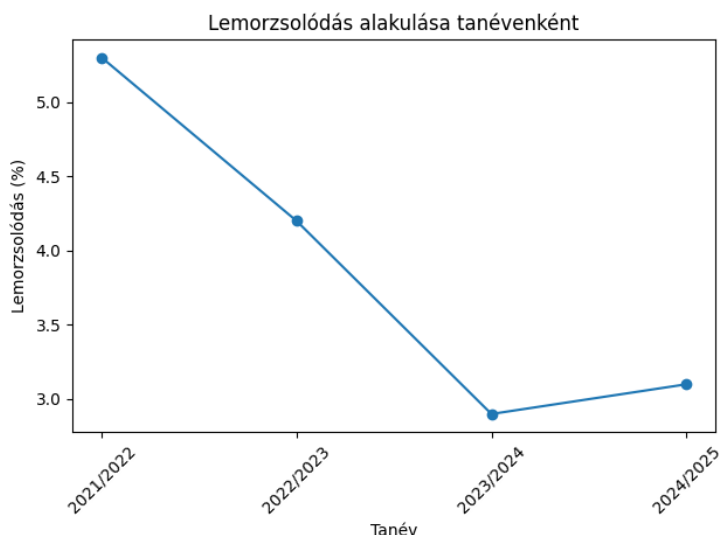
### 3. Lemorzsolódás

A lemorzsolódás nem egyik napról a másikra következik be. Mindig apró jelekkel kezdődik: hiányzásokkal, érdektelenséggel, teljesítménycsökkenéssel. Az elmúlt öt évben tudatosan figyeltünk ezekre a jelekre.

Az osztályfőnökök és a külső szakemberek közötti együttműködés rendszeressé vált. Nemcsak akkor léptünk, amikor már probléma volt, hanem igyekeztünk megelőzni a súlyosabb helyzeteket.

Nem minden eset volt egyszerű. Volt, amikor családi háttér, volt, amikor motivációs probléma állt a nehézségek mögött. De fontosnak tartottam, hogy egyetlen tanuló se érezze azt, hogy „kiesik a rendszerből”.

Vezetőként számomra az egyik legfontosabb mérce az, hogy a veszélyeztetett tanulók esetében is legyen eszközünk, figyelmünk és időnk reagálni.



A 2021/2022-es tanévben a lemorzsolódási arány 5,3% volt, amely a vizsgált időszak legmagasabb értéke. Ezt követően folyamatos csökkenés figyelhető meg:

- 2022/2023: 4,2%
- 2023/2024: 2,9%

Ez két év alatt jelentős, több mint 2 százalékos javulást jelent, ami tudatos pedagógiai beavatkozásra, fejlesztő támogatásra és hatékony jelzőrendszeri működésre utal.

A 2024/2025-ös tanévben enyhe emelkedés látható (3,1%), azonban az érték továbbra is kedvezőbb a kiinduló állapotnál, és stabilan alacsony szinten marad.

Az intézményben a lemorzsolódás mértéke összességében csökkenő tendenciát mutat, ami a:

- korai jelzőrendszer működésének,
- egyéni fejlesztéseknek,
- szorosabb szülői együttműködésnek,
- valamint a tanulmányi eredményességet támogató intézkedéseknek köszönhető.

A folyamat azt mutatja, hogy a beavatkozások hatékonyak, ugyanakkor az utolsó év enyhe növekedése indokoltá teszi a preventív programok további erősítését.

### *3.1 Megelőzés*

A megelőzés alapját egy továbbfejlesztett jelzőrendszer adja. Célom, hogy a hiányzások, a tanulmányi teljesítmény változása, a magatartási jelzések és a pedagógusi visszajelzések ne elszigetelten, hanem összefüggéseiben kerüljenek értelmezésre. A rendszeres, negyedéves elemzések lehetővé teszik, hogy már a tendencia szintjén észleljük a kockázatot, és ne csak akkor lépünk, amikor a probléma már rögzült. Az esetmegbeszélő team dokumentált és tervezett működtetésével biztosítható, hogy a jelzések valódi intézkedésekhez vezessenek.

Fontosnak tartom a személyes felelősségvállalás erősítését is. A veszélyeztetett tanulók számára mentorálási rendszert kívánok működtetni, amelyben minden érintett diák mellett kijelölt pedagógus áll. A rendszeres, strukturált beszélgetések nem csupán ellenőrzést, hanem bizalmi kapcsolatot jelentenek. Tapasztalatom szerint a lemorzsolódás megelőzésének egyik legerősebb eszköze az, ha a tanuló érzi: van az intézményben egy felnőtt, aki figyel rá, számon tartja, és támogatja a fejlődésében.

A megelőzés másik kulcsterülete a motiváció és a tanulásmódszertan tudatos fejlesztése. A teljesítménycsökkenés mögött sok esetben nem képességbeli hiány, hanem módszertani bizonytalanság vagy belső motivációvesztés áll. A következő években nagyobb hangsúlyt kívánok helyezni a tanulásmódszertani támogatásra, a pályaorientáció erősítésére, valamint az élményszerű, projektalapú tanulási formák tudatosabb

alkalmazására. A cél az, hogy a tanulók megtapasztalják a siker élményét, és reális jövőképpel rendelkezzenek.

A szülői együttműködés területén is a koraiság elvét kívánom érvényesíteni. Nem akkor szeretném a családot bevonni, amikor már súlyos nehézségek alakultak ki, hanem már az első jelzéseknél. A rendszeres, partneri hangvételű kommunikáció, valamint a külső szakemberekkel – családsegítővel, pszichológussal – történő összehangolt együttműködés lehetőséget teremt arra, hogy a problémák közös felelősségvállalás mentén kezelődjenek.

Kiemelt szerepet kap a mentálhigiénés és közösségi prevenció is. Meggyőződésem, hogy a lemorzsolódás gyakran a közösségi izolációval kezdődik. Az osztályközösségek kohézióját erősítő programok, az érzelmi intelligenciát fejlesztő foglalkozások, valamint az iskolapszichológusi jelenlét tudatos beépítése az intézményi működésbe mind azt szolgálják, hogy a tanulók biztonságos, elfogadó közegben fejlődhessenek.

Mindezek mellett tovább kívánom erősíteni a differenciált pedagógiai gyakorlatot. A felzárkóztatás és a tehetséggondozás nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő folyamatok. A belső szakmai műhelymunka, a módszertani megújulás és a kiscsoportos fejlesztések lehetővé teszik, hogy minden tanuló a saját fejlődési ütemében haladhasson. Vezetőként számomra a lemorzsolódás megelőzése nem külön program, hanem intézményi szemlélet. A cél egy olyan stabil, prevencióra épülő működés, amely korai, személyre szabott és közösségileg támogatott. Hiszem, hogy az iskola minőségét nem csupán az eredmények, hanem az is meghatározza, hogyan tudjuk megtartani és támogatni azokat a tanulókat is, akiknek a legnagyobb szükségük van ránk.

#### 4. Pedagógusok

Az elmúlt ciklus egyik legfontosabb eredményének a pedagógusállomány stabilitását tartom. Miközben országos szinten számos intézmény küzdött szakos ellátási nehézségekkel és fluktuációval, intézményünkben sikerült megőrizni a szakmai egyensúlyt és a kiszámítható működést.

A stabilitás nem a változatlanságot jelenti. Tudatosan képviselem a fiatalítás elvét. Meggyőződésem, hogy egy iskola akkor képes fejlődni, ha teret ad a fiatal pedagógusok friss szemléletének, módszertani nyitottságának és innovációs készségének. Ugyanakkor legalább ilyen fontosnak tartom az idősebb kollégák szakmai tapasztalatát, pedagógiai biztonságát és emberi bölcsességét.

Hiszem, hogy egy iskola akkor halad jó irányba, ha a generációk nem egymás mellett, hanem egymást erősítve dolgoznak. A fiatalok lendülete és digitális kompetenciája, valamint a tapasztalt kollégák stabil értékrendje és szakmai rutinja együtt adják azt az egyensúlyt, amely hosszú távon fenntartható fejlődést biztosít.

Vezetőként tudatosan törekedtem arra, hogy ez az összhang ne csupán szakmai szinten, hanem emberileg is megerősödjön. A közös élmények ugyanis olyan hidakat építenek, amelyek a mindennapi munkát is gördülékenyebbé teszik.

Ennek érdekében rendszeresen szerveztünk közös programokat:

- a hagyományos karácsonyi gyertyagyújtás meghitt alkalmai,
- az évente megrendezett tantestületi kirándulások,
- közös bowlingozások,
- névnapozások,
- valamint a jó hangulatú kvízversenyek

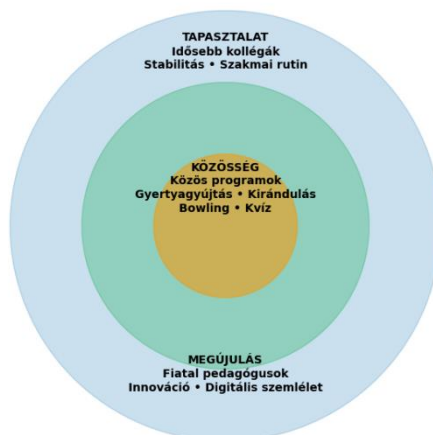
mind hozzájárultak ahhoz, hogy a kollégák ne csupán munkatársakként, hanem közösségként is kapcsolódjanak egymáshoz.

Természetesen voltak nehéz időszakok: túlterheltség, eltérő szakmai álláspontok, generációs különbségekből fakadó szemléletbeli eltérések. Ezek azonban megfelelő vezetői jelenlét mellett nem gyengítették, hanem erősítették a közösséget. Fontosnak tartottam, hogy ezekben a helyzetekben személyesen jelen legyek, támogassam a párbeszédet, és biztosítsam az átlátható, szakmailag megalapozott döntéseket.

Meggyőződésem, hogy a jövő iskoláját nem egyetlen generáció építi. A tapasztalat és a megújulás tudatos egyensúlya, valamint az emberi kapcsolatok ápolása az az alap, amelyre minden szakmai eredmény épülhet.

Úgy vélem, a szervezeti kohézió megőrzése és a generációk közötti összhang kialakítása legalább akkora eredmény, mint bármely statisztikai javulás. Ez az az erőforrás, amely intézményünket a következő ciklusban is stabil és fejlődő pályán tarthatja.

Generációs egyensúly és közösségi kohézió modellje



## 5. Digitális pedagógia

Az elmúlt években sokat beszélünk a digitális eszközökről, de számomra vezetőként mindvégig az volt a központi kérdés: mikor és hogyan válik az eszköz valódi pedagógiai értékke. Egy tablet, egy interaktív kijelző vagy egy online alkalmazás önmagában nem jelent innovációt. Értékké akkor válik, amikor tudatos tervezés, módszertani megújulás és mérhető tanulói fejlődés kapcsolódik hozzá.

Intézményünkben az elmúlt ciklusban jelentős infrastrukturális fejlődés valósult meg (köszönhetően a Szekszárdi Tankerületi Központnak): a tantermek digitális eszközellátottsága javult, a pedagógusok rendszeresen használják a KRÉTA rendszert, online tanulási felületeket, interaktív prezentációs és gyakorló alkalmazásokat. A digitális kompetenciamérések eredményei alapvetően kedvező képet mutatnak, tanulóink biztos alapkészségekkel rendelkeznek az információkeresés, az online kommunikáció és az alapvető digitális problémamegoldás területén. Ugyanakkor az évek közötti eltérések arra is rámutattak, hogy a módszertani integráció nem minden területen egyenletes.

Vezetőként azt tapasztaltam, hogy a digitális pedagógia nem egyszeri továbbképzés kérdése. Nem elegendő egy-egy eszköz használatának elsajátítása; szemléletváltásra, közös gondolkodásra és tudatos tervezésre van szükség. A valódi előrelépést ott láttam, ahol a pedagógus nem csupán „digitalizálta” a korábbi feladatot, hanem új tanulásszervezési formát alakított ki: differenciált online feladatbankot alkalmazott, projektalapú munkát szervezett, vagy azonnali visszajelzést biztosító alkalmazásokat épített be az órába.

A következő ciklusban a digitális pedagógiát tudatosan strukturált fejlesztési területként kívánom kezelni. Célom egy egységes intézményi digitális pedagógiai keretrendszer kialakítása, amely:

- meghatározza az évfolyamonként elvárt digitális kompetenciaszinteket,
- iránymutatást ad a módszertani beépítésre,
- támogatja a differenciálást és a tehetséggondozást,
- valamint biztosítja a hátránykompenzáció digitális eszközökkel történő erősítését.

Fontosnak tartom a belső tudásmegosztás intézményesítését. A jól működő gyakorlatokat nem esetlegesen, hanem szervezett szakmai műhelymunka keretében kívánom láthatóvá tenni. A fiatalabb, digitálisan magabiztos kollégák és a nagy tapasztalattal rendelkező pedagógusok együttműködése különösen nagy érték: az egyik oldal módszertani frissességet, a másik pedagógiai mélységet hoz a közös munkába. Ez az összhang teremtheti meg a kiegyensúlyozott fejlődést.

A digitális pedagógia jövőképe intézményünkben nem technológiai verseny, hanem pedagógiai minőségfejlesztés. Olyan tanulási környezetet kívánok kialakítani, ahol:

- a digitális eszköz a tanulói aktivitást növeli,
- támogatja az egyéni tanulási utak kialakítását,
- fejleszti a kritikus gondolkodást és az információértékelést,
- valamint tudatos digitális állampolgárrá neveli tanulóinkat.

Meggyőződésem, hogy a digitális pedagógia akkor válik intézményi erősséggé, ha nem különálló projektként kezeljük, hanem a tanítás-tanulás természetes részévé tesszük. A következő vezetői ciklus egyik kiemelt feladata éppen ennek a tudatos, rendszerszintű beágyazásnak a megvalósítása lesz.

### 6. Az előző vezetői ciklus célkitűzéseinek értékelése

Az első vezetői ciklusom kezdetén rövid, közép- és hosszú távú célokat fogalmaztam meg. Ezek egymásra épülő fejlesztési rendszerként határozták meg az intézmény működésének stabilizálását, szakmai megerősítését és jövőbeli fejlődési pályáját. Az elmúlt öt év tapasztalatai alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a kitűzött célok jelentős része megvalósult, több területen pedig a tervezettnél is előrébb jutottunk.

### *6.1 A rövid távú célok megvalósulása*

Az első évre tervezett intézkedések elsősorban a működési stabilitás és az intézményi arculat megerősítését szolgálták. Dokumentumaink felülvizsgálata megtörtént, a szabályozó dokumentumok aktualizálása biztosítja a jogszerű, átlátható működést.

Az iskola honlapjának megújítása nem csupán technikai fejlesztés volt, hanem tudatos kommunikációs stratégiai lépés is: az intézmény nyitottságát, eredményeit és programkínálatát ma már korszerű, átlátható formában mutatjuk be.

A fizikai környezet fejlesztése – kerékpártároló kialakítása, aula dekorálása, belső lépcsők esztétikai megújítása – hozzájárult ahhoz, hogy tanulóink egy rendezettebb, motiválóbb környezetben töltsék mindennapjaikat. Az iskola tere ma tudatosan formált nevelési környezet, melyre méltán lehetünk büszkék.

A tanulói programok bővítése, valamint a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók integrációjának erősítése szakmai szempontból kiemelt eredmény. Az elmúlt ciklusban a megelőzésre, a korai jelzőrendszer működtetésére és az egyéni támogatásra helyeztük a hangsúlyt, amely érezhetően javította a tanulói biztonságérzetet és csökkentette a lemorzsolódási kockázatot.

Az ellenőrző és értékelő tevékenység határfokának javítása megalapozta az adatalapú működés irányába történő elmozdulást, amely a következő ciklus egyik kulcsterülete lesz.

### *6.2 A középtávú célok megvalósulása*

A hároméves időszakra kitűzött célok a közösségi együttműködés és a szakmai minőség fejlesztésére fókuszáltak.

A szülőkkel közös programok rendszerszerűvé váltak. Az intézmény ma már nem pusztán oktatási tér, hanem közösségi találkozási pont is. A család–iskola partnerség erősödése a beiskolázásban és a tanulói motivációban is érezhető.

A pedagógus előmeneteli rendszer népszerűsítése és a továbbképzések támogatása hozzájárult a szakmai stabilitáshoz. Az elmúlt időszak egyik legnagyobb értéke a tantestület szakmai megújulási készsége volt. A fiatal kollégák és a tapasztalt pedagógusok együttműködésére építve sikerült egy kiegyensúlyozott, fejlődésorientált szervezeti kultúrát kialakítani.

Az iskola udvarának fejlesztése, a kapcsolatrendszer bővítése és a pályázati aktivitás erősítése kézzelfogható eredményeket hozott. A pályázati források bevonása nem öncélú fejlesztés volt, hanem tudatos eszköz a szakmai célok támogatására.

A központi mérések eredményeinek javítása terén fokozatos, stabil fejlődés figyelhető meg, amely megerősíti, hogy a pedagógiai munka minősége kiszámítható és fenntartható.

### *6.3 A hosszú távú célok megvalósulása*

Az ötéves időtávra meghatározott célok közül több stratégiai jelentőségű fejlesztés indult el.

A beiskolázás sikerességének javítása érdekében tudatos arculatépítés, óvoda–iskola átmenetet támogató programok és kommunikációs fejlesztések történtek. Az intézmény stabil tanulólétszámmal működik, ami a szakmai munka elismerését jelzi.

Az új pedagógusok bevonása és a generációs egyensúly megteremtése megkezdődött. A cél nem pusztán létszámbővítés volt, hanem a szervezeti megújulás biztosítása.

A tárgyi infrastruktúra fejlesztése – különösen a digitális eszközpark bővítése – jelentős előrelépést hozott. A könyvtár megújítása és a fizikai környezet korszerűsítése részben megvalósult, részben a következő ciklus kiemelt feladata marad.

A nyelvi képzés területén érzékelhető eredmény a nyelvvizsgák számának emelkedése és a képzési struktúra erősödése. A nemzetközi kapcsolatok terén az előkészítő lépések megtörténtek, de ezen a területen további tudatos építkezés szükséges.

Az iskola villamoshálózatának teljes körű felújítása összetett, forrásigényes feladat, amely hosszabb távú fenntartói együttműködést igényel, így ennek megvalósítása áthúzódó fejlesztési terület marad.

### 7. Reflexió

Az elmúlt öt év nem csupán célok teljesítéséről szólt, hanem szemléletformálásról. Az intézmény ma stabilabb szervezeti kultúrával, tudatosabb stratégiai gondolkodással és erősebb közösségi háttérrel működik.

A következő ciklus fejlesztési irányai már nem az alapok megteremtésére, hanem a minőségi ugrásra, az adatalapú működés megerősítésére, a digitális pedagógia további fejlesztésére és a hosszú távú fenntarthatóság biztosítására épülnek.

Az előző ciklus céljai így nem lezárt fejezetek, hanem egy tudatosan felépített fejlődési ív állomásai.

Megtanultam, hogy a vezetés legnehezebb része nem a döntés meghozatala, hanem a következetesség. Egy döntést könnyű kimondani, de hosszú távon fenntartani és képviselni már komoly felelősség.

Megtanultam azt is, hogy a stabilitás nem a fejlődés ellentéte, hanem annak feltétele. Egy iskola nem akkor fejlődik, ha folyamatosan változtat, hanem akkor, ha tudja, mit miért változtat.

És talán a legfontosabb tanulság: a számok mögött mindig emberek vannak. Amikor bukási arányról beszélünk, az diákokat jelent. Amikor fluktuációról beszélünk, az pedagógusokat jelent. Amikor beiskolázási számokról beszélünk, az családokat jelent.

Vezetőként ezt nem lehet szem elől téveszteni.

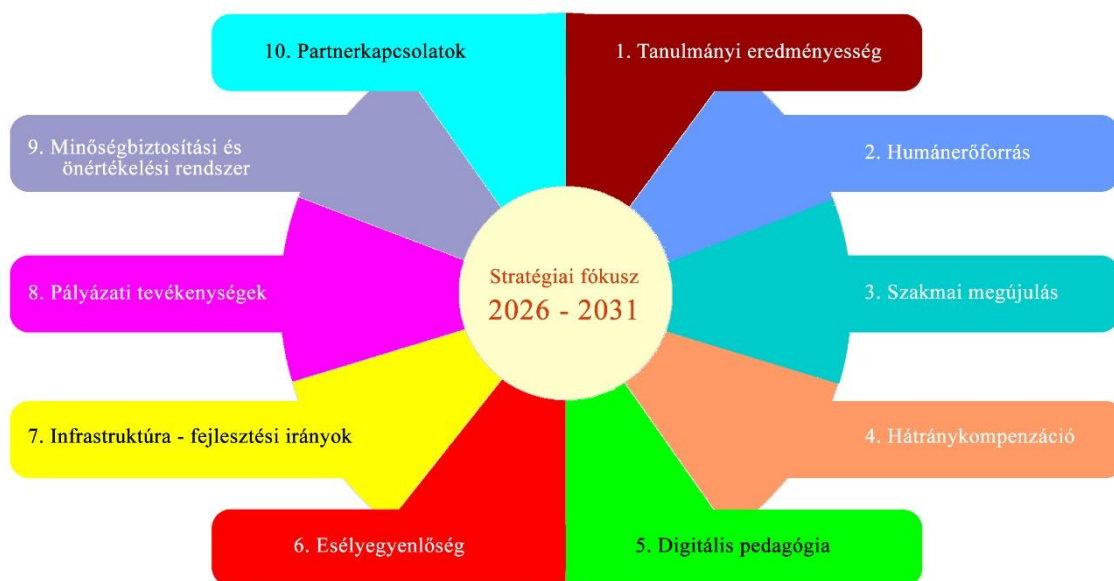
## **VI. STRATÉGIAI PROGRAM 2026–2031**

A 2026–2031 közötti időszak számomra nem újrakezdés, hanem folytatás. Az elmúlt öt évben sikerült stabil működési alapokat fenntartani, és több területen javuló tendenciát elérni. A következő ciklus célja nem radikális átalakítás, hanem tudatos, rendszerszintű minőségfejlesztés.

Nem szeretnék látványos, de rövid életű programokat indítani. Inkább azt tartom fontosnak, hogy a már működő rendszereket erősítsük meg, és ott avatkozzunk be, ahol a SWOT-elemzés valódi fejlesztési pontokat jelzett.

A következő öt évben tíz nagy stratégiai területre kívánok fókuszálni:

1. Tanulmányi eredményesség
2. Humánerőforrás
3. Szakmai megújulás
4. Hátránykompenzáció
5. Digitális pedagógia
6. Esélyegyenlőség
7. Infrastruktúra – fejlesztési irányok
8. Pályázati tevékenységek
9. Minősbiztosítás és önértékelési rendszer
10. Partnerkapcsolatok



## 1. Tanulmányi eredményesség

### *1.1. A cél: nem magasabb átlag, hanem kiegyensúlyozottabb teljesítmény*

Az elmúlt ciklus egyik fontos tanulsága az volt, hogy az intézményi átlag önmagában nem mutatja meg a teljes képet. A következő öt évben ezért nem az átlag mindenek feletti emelése a cél, hanem a belső teljesítménykülönbségek csökkentése.

Különösen a felső tagozaton szükséges tudatosabb figyelem a teljesítmény szórására. A cél az, hogy az osztályok közötti különbségek mérséklődjenek, és a tanulók ne szakadjanak le az átmeneti évfolyamokon.

### *1.2. Korai jelzőrendszer intézményesítése*

A tanulmányi nehézségek kezelésében a legnagyobb változást a korai jelzés rendszere hozhatja. A következő ciklusban negyedéves tanulmányi áttekintést kívánok bevezetni, amely nem adminisztratív beszámoló, hanem szakmai egyeztetés.

Az osztályfőnökök és munkaközösség-vezetők strukturált formában értelmezik a teljesítményadatokat, és közösen jelölik ki a beavatkozási pontokat. A cél az, hogy a tanév végére ne maradjon „meglepetés”.

### *1.3. Tanulásmódszertani program az 5–6. évfolyamon*

Az átmenet az alsó és felső tagozat között kritikus pont. Itt gyakran megtörik a korábbi stabil teljesítmény. A következő ciklusban tudatos tanulásmódszertani programot kívánok indítani az 5–6. évfolyamon.

Ez nem külön tantárgyként jelenik meg, hanem beépül a tanórai gyakorlatba: jegyzetelési és szövegértési stratégiák, időgazdálkodás, önellenőrzési módszerek.

A cél az, hogy a tanulók ne csak tudást, hanem tanulási kompetenciát is szerezzenek.

### *1.4 Tehetség gondozás és felzárkóztatás*

Az iskola egyik legnagyobb szakmai kihívása az, hogy egyszerre legyen képes a kiemelkedő képességű tanulók támogatására és a lemaradó tanulók felzárkóztatására. A két terület látszólag ellentétes irányba húz, valójában azonban ugyanannak a pedagógiai felelősségnek a része: minden gyermekből a lehető legtöbbet kihozni.

A tehetség gondozás számomra nem szűkíthető versenyfelkészítésre. Bár a tanulmányi, művészeti és sporteredmények fontos visszajelzést jelentenek, a tehetség ennél jóval összetettebb jelenség. Vannak csendes, háttérben kibontakozó tehetségek, akik nem feltétlenül állnak dobogón, de kivételes gondolkodásmóddal, kreativitással vagy közösség-szervező képességgel rendelkeznek. Az intézmény feladata ezek felismerése és tudatos támogatása.

A következő ciklusban a tehetségazonosítás rendszerszerűbbé válik. A pedagógusok nem egyéni megérzés alapján, hanem közös szakmai reflexió mentén jelölik ki azokat a tanulókat, akik differenciáltabb, elmélyültebb fejlesztést igényelnek. Fontosnak tartom, hogy a tehetség gondozás ne egy-egy lelkes pedagógus vállalásán múljon, hanem intézményi szintű gondolkodás része legyen.

Ugyanakkor a felzárkóztatás területe legalább ekkora figyelmet érdemel. Az elmúlt ciklus tapasztalatai azt mutatták, hogy a probléma időben történő azonosítása és a jó ütemben megkezdett támogatás képes megelőzni a súlyosabb lemaradásokat. A következő öt évben ezt a szemléletet szeretném tovább mélyíteni. A felzárkóztatás nem pusztán tantárgyi segítséget jelent, hanem tanulásmódszertani támogatást, önbizalom-erősítést és szülői együttműködést is.

Fontos számomra, hogy az intézményben egyik tanuló se kapjon „címkét”. A tehetséges és a felzárkóztatást igénylő tanulók egyaránt a közösség részei. A cél az, hogy mindenki megtalálja a saját fejlődési útját.

### *1.5 Nyelvoktatás*

Az intézmény nyelvoktatása az elmúlt években az egyik legmeghatározóbb szakmai erősséggé vált. Az idegen nyelvi nevelés nem egyszerűen tantárgyi feladat, hanem jövőépítő küldetés. A nyelvtudás ma már nem plusz kompetencia, hanem alapfeltétel a továbbtanulásban, a nemzetközi lehetőségek elérésében és a későbbi szakmai érvényesülésben.

Különösen büszkék vagyunk arra, hogy tanulóink évről évre kiemelkedő eredményeket érnek el mind német, mind angol nyelvből. Az általános iskolai évek alatt több tanulónk sikeresen teljesíti a középfokú nyelvvizsga követelményeit. Ezek az eredmények nem kampányszerű felkészítésekből, hanem tudatos, következetes pedagógiai építkezésből születnek. A nyelvvizsgák mögött évek differenciált munkája, személyre szabott támogatás és a nyelvtanárok elkötelezett szakmai jelenléte áll.

Az angol nyelv oktatása intézményünkben kiemelt jelentőségű. Ötödik osztálytól felmenő rendszerben emelt szintű képzés működik, amely tudatosan biztosít magasabb óraszámot és mélyebb tartalmi feldolgozást. Ez a program nemcsak intenzívebb nyelvi fejlesztést jelent, hanem módszertani többletet is. A cél nem pusztán a tananyag gyorsabb elsajátítása, hanem a kommunikációs készség, a szókincs gazdagítása és az önálló nyelvhasználat megerősítése.

Az emelt szintű angol képzés lehetőséget teremt arra, hogy a motivált és jó képességű tanulók strukturált, következetes rendszerben haladjanak a középfokú nyelvvizsga irányába. Ugyanakkor a program nem zár ki senkit: a differenciált pedagógiai munka biztosítja, hogy minden tanuló a saját fejlődési ütemében tudjon előrelépni.

A német nemzetiségi nyelvoktatás intézményünk másik kiemelkedő pillére. DSD nyelvvizsga-központként nem csupán oktatási intézmény vagyunk, hanem hivatalos vizsgaközpont is. Ez komoly szakmai elismerés és egyben felelősség. A DSD-program lehetőséget ad arra, hogy tanulóink nemzetközileg elismert nyelvi bizonyítványt szerezzenek már az általános iskolai évek során. Ez nemcsak mérhető eredmény, hanem komoly önbizalomforrás is számukra.

A német nemzetiségi program identitásformáló szerepet is betölt. A nyelv itt kulturális közvetítő eszköz, amely hagyományokat, értékeket és történelmi tudatot is hordoz. A tanulók nem elszigetelt nyelvtani tudást, hanem komplex nyelvi és kulturális kompetenciát sajátítanak el.

Intézményünkben a nemzetiségi nevelés-oktatás tudatosan vállalt küldetés, amely a nyelvi fejlesztésen túl a közösségi identitás megerősítését is szolgálja. Célunk, hogy diákjaink felvállalják német nemzetiségi gyökereiket, megismerjék a hazai németiség múltját, hagyományait és szellemi örökségét, s mindezt a jelenben is élő, értékteremtő tapasztalattá formálják. A német nyelv tanítása így nem csupán tantárgyi keretek között zajlik, hanem a kulturális élmények, közösségi alkalmak és hagyományőrző programok szerves részévé válik.

Iskolánk minden év nyarán nemzetiségi tábort szervez, amely kiemelt szerepet tölt be az identitásformálás folyamatában. A tábor lehetőséget teremt arra, hogy tanulóink élményszerű, gyakorlati módon mélyítsék el nyelvtudásukat, miközben német nemzetiségi népszokásokkal, táncokkal, dalokkal és hagyományokkal ismerkednek. A közös programok, kézműves foglalkozások és kulturális bemutatók hozzájárulnak ahhoz, hogy a diákok személyes kötődést alakítsanak ki nemzetiségi örökségükhöz.

A tanév során nagy népszerűségnek örvend a nemzetiségi szakkör, amelynek keretében tanulóink a hagyományos sváb konyhával is megismerkedhetnek. A közös főzések, receptgyűjtések és gasztronómiai beszélgetések nemcsak gyakorlati tudást adnak, hanem erősítik a generációk közötti kapcsolódást is, hiszen a családi hagyományok, történetek is teret kapnak. A gasztronómiai hagyományok ápolása így a kulturális identitás megélésének kézzelfogható, közösségépítő formájává válik.

Pedagógusaink elkötelezettek a német nemzetiségi hagyományok megismertetése és átadása mellett. Szakmai munkájukat a hitelesség, a folyamatos megújulás és a közösség iránti felelősségvállalás jellemzi. Fontos számunkra, hogy a tanulók ne csupán ismereteket szerezzenek, hanem érzelmi kötődést is kialakítsanak nemzetiségi kultúrájuk iránt.

Az országos és helyi nemzetiségi kezdeményezések intézményünkben nyitott fülekre és lelkes szereplőkre találnak. Aktívan részt veszünk kulturális programokban, megemlékezéseken és szakmai együttműködésekben, amelyek tovább erősítik iskolánk szerepét a német nemzetiségi közösség életében. Meggyőződésünk, hogy a hagyományok ápolása és az identitás tudatos erősítése hozzájárul tanulóink harmonikus személyiségfejlődéséhez, valamint ahhoz, hogy felelős, értékeiket tisztelő és közösségükért tenni akaró fiatalokká váljanak.”

A nyelvoktatás eredményessége azonban nem csupán a nyelvvizsgák számában mérhető. Legalább ilyen fontos az a szemlélet, amely a tanulóiban kialakul. A nyelvtanulás iránti

pozitív attitűd, a megszólalási bátorság és az önálló tanulási képesség hosszú távon meghatározóbb, mint bármely konkrét vizsgaeredmény.

A következő ciklusban célom az elért eredmények megerősítése és a nyelvi kompetenciák további tudatos fejlesztése. A digitális eszközök integrációja, az autentikus nyelvi tartalmak használata és a projektalapú megközelítés tovább gazdagíthatja a tanulási folyamatot. Ugyanakkor fontos számomra, hogy a magas szintű nyelvtanítás minden tanuló számára elérhető maradjon, és ne csak a kiemelkedően teljesítők számára jelentsen lehetőséget.

Hosszabb távon törekszem arra is, hogy az intézmény nemzetközi nyitottsága erősödjön. A nyelv akkor válik igazán élővé, ha valódi kommunikációs helyzetekben használható. Testvériskolai kapcsolatok, online együttműködések vagy nemzetközi projektek mind hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a tanulók a nyelvet eszközként, és ne tantárgyként éljék meg.

Vezetőként meggyőződésem, hogy a nyelvtanítás az intézmény egyik meghatározó arculati eleme. A felmenő rendszerű emelt szintű angol képzés, a DSD nyelvvizsgaközponti státusz és az évente sikeresen teljesített középfokú vizsgák olyan szakmai értékek, amelyek nemcsak eredményeket, hanem közösségi büszkeséget is jelentenek.

A következő öt évben ezt a magas szintű nyelvi munkát kívánom megőrizni, tudatosan fejleszteni és tovább erősíteni – a tanulók jövője és az intézmény szakmai rangja érdekében.

### *1.6 A sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése*

Intézményünk pedagógiai programjának egyik legfontosabb pillére az inkluzív nevelés megvalósítása. Meggyőződésem, hogy az iskola szakmai hitelessége abban mérhető, képes-e minden gyermek számára – képességeitől, diagnózisától, szociális háttérétől függetlenül – valódi fejlődési lehetőséget biztosítani. A sajátos nevelési igényű, valamint a beilleszkedési-, tanulási-, magatartási nehézséggel küzdő tanulók integrációja intézményünkben nem formális megfelelés, hanem tudatosan felépített, több szinten működő szakmai rendszer.

Az együttnevelés alapja a többségi osztályközösségben történő oktatás. Tanulóink nem elkülönített keretek között, hanem a kortársaikkal együtt vesznek részt a tanulási folyamatban. A pedagógusok munkájában meghatározó a differenciált módszertan alkalmazása: a tanulási utak, az értékelési formák és a számonkérés módja igazodik az

egyéni szükségletekhez. A szakértői véleményekben rögzített könnyítések és mentesítések beépülnek a mindennapi pedagógiai gyakorlatba. Az alsó tagozaton, az első és második évfolyamon alkalmazott kéttanítós modell lehetőséget teremt a korai prevencióra, az alapkészségek megerősítésére és az óvoda–iskola átmenet biztonságosabb támogatására.

Az integráció szakmai háttérét intézményünkben helyben dolgozó gyógypedagógus és logopédus biztosítja. A fejlesztő munka egyéni és kiscsoportos formában zajlik, a szakértői vélemények alapján készített fejlesztési tervek szerint. A rehabilitációs és logopédiai foglalkozások nem elszigetelt tevékenységek, hanem a tanórai munkával összhangban működnek, rendszeres szakmai egyeztetés mellett. A pedagógusok és a fejlesztő szakemberek közötti együttműködés biztosítja, hogy a tanuló támogatása egységes szemléletben történjen.

A komplex ellátás érdekében az intézmény szoros kapcsolatot ápol az utazó gyógypedagógusi hálózattal és a szakszolgálati intézményekkel. A szurdopedagógus, a konduktor, valamint szükség esetén a tiflopedagógus és az iskolapszichológus bevonása lehetővé teszi, hogy az érzékszervi, mozgásszervi zavarral élő tanulók személyre szabott szakmai támogatásban részesüljenek. A Pedagógiai Szakszolgálattal való rendszeres kapcsolattartás, a kontrollvizsgálatok kezdeményezése és a szakértői vélemények folyamatos figyelembevétele biztosítja a fejlesztés szakmai megalapozottságát és jogszerűségét.

Az integráció intézményi modellje egy egymásra épülő rendszerként írható le. Kiindulópontja a szakértői vélemény, amely meghatározza az egyéni fejlesztési irányokat. Erre épül az egyéni fejlesztési terv, amely kijelöli a tanórai differenciálás, a fejlesztő és rehabilitációs foglalkozások tartalmát. A folyamatot folyamatos szakmai együttműködés kíséri, amelyben a gyógypedagógus, a szaktanár, az osztályfőnök, a szülő és a szakszolgálat egyaránt szerepet vállal. A modell középpontjában minden esetben a tanuló áll, akinek előrehaladása, beilleszkedése és érzelmi biztonsága az elsődleges cél.

Az integrált nevelés azonban nem kizárólag tanulmányi kérdés. Intézményünk kiemelt figyelmet fordít a szociális kompetenciák fejlesztésére, a konfliktuskezelési készségek erősítésére és a befogadó iskolai kultúra alakítására. A közösségi programok, az osztályfőnöki munkában megjelenő prevenciók témák és az érzékenyítő foglalkozások mind azt szolgálják, hogy a másság elfogadása természetes legyen, és a közösség megtartó ereje erősödjön.

A következő vezetői ciklusban célom az inkluzív szemlélet további rendszerszintű megerősítése. Ennek részeként fontosnak tartom a fejlesztő munkacsoport szakmai szerepének bővítését, az inkluzív pedagógiai módszertan folyamatos megújítását, a digitális fejlesztő eszközök tudatos alkalmazását, valamint egy olyan adatalapú nyomon követési rendszer kialakítását, amely objektíven mérhetővé teszi az integráció eredményességét. Kiemelt feladatnak tekintem továbbá a szülői partnerség erősítését, hiszen a fejlesztési folyamat akkor lehet igazán hatékony, ha az iskola és a család együttműködése bizalmon és közös felelősségvállaláson alapul.

Meggyőződésem, hogy az integráció sikerének kulcsa a szakmai felkészültség, a pedagógusok együttműködése és az intézményi kultúra nyitottsága. Intézményünk gyakorlata stabil alapokon áll, ugyanakkor folyamatos fejlesztést igényel. Vezetőként célom, hogy olyan befogadó, szakmailag magas színvonalú intézményt működtessek, ahol minden gyermek – sajátos nevelési igényétől függetlenül – esélyt kap képességei kibontakoztatására és sikeres életútjának megalapozására.

### 2. Humánerőforrás

#### *2.1. Generációváltás*

A következő öt évben várható nyugdíjazások természetes folyamatot jelentenek. A kérdés az, hogy erre reagálunk, vagy előre tervezünk.

A célom az, hogy a generációváltás ne tudásvesztéséget, hanem megújulást jelentsen. A tapasztalt kollégák módszertani tudásának strukturált átadását szervezett keretek között kívánom megvalósítani.

#### *2.2. Mentorprogram*

Az újonnan érkező pedagógusok beilleszkedése kulcskérdés. A mentorprogram nemcsak szakmai támogatást jelent, hanem szervezeti integrációt is.

A következő ciklusban minden új kolléga kijelölt mentorral dolgozik, és az első tanév végén strukturált értékelés készül a beilleszkedési folyamatról.

#### *2.3. Terheléskiegyenlítés és kiegészítőmegelőzés*

A túlterheltség hosszú távon minőségromláshoz vezet. A feladatkiosztás rendszeres vezetői áttekintése ezért a következő ciklus része lesz.

Célom, hogy a pedagógusok szakmai munkára fordítható ideje ne csökkenjen az adminisztratív terhek aránytalan növekedése miatt.

### 3. Szakmai megújulás

#### *3.1 Innováció*

Az innováció számomra nem radikális átalakítást jelent, hanem tudatos, szakmailag megalapozott megújulást. Egy iskola akkor marad hiteles és korszerű, ha képes reagálni a változó pedagógiai környezetre, ugyanakkor nem veszi el saját értékeit.

Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatták, hogy a módszertani megújulás csak akkor fenntartható, ha közösségi szinten történik. A következő ciklusban a belső szakmai műhelymunka rendszeresebb és strukturáltabb formát kap. Nem egyszeri bemutatóórákban gondolkodom, hanem olyan szakmai párbeszédben, ahol a pedagógusok reflektálnak saját gyakorlatukra és tanulnak egymástól.

Az innováció egyik fontos területe a digitális pedagógia tudatosabb integrációja. Nem az eszközhasználat növelése a cél, hanem annak pedagógiai értéké formálása. A módszertani egységesítés és a tapasztalattmegosztás biztosíthatja, hogy az újítás ne felszínes, hanem tartalmi legyen.

A szakmai megújulás része a továbbképzési rendszer tudatos alakítása is. A cél nem a formális megfelelés, hanem a valóban hasznosítható tudás megszerzése. Olyan képzéseket kívánok támogatni, amelyek közvetlenül hozzájárulnak az intézmény stratégiai céljaihoz.

#### *3.2 Szervezeti kultúra és belső kommunikáció*

Egy intézmény valódi ereje nem kizárólag a pedagógiai programban, hanem a szervezeti kultúrában rejlik. A hangneme, a bizalom szintje, a konfliktuskezelés módja és a döntések átláthatósága mind meghatározzák a munkakörnyezet minőségét.

A következő ciklusban tudatosan kívánom erősíteni a belső kommunikációt. A rendszeres egyeztetések, az átlátható döntési mechanizmus és a visszajelzések kultúrája csökkenti a bizonytalanságot és növeli a szakmai biztonságérzetet.

Fontosnak tartom, hogy a pedagógusok érezzék: véleményük számít, és a szakmai párbeszéd természetes része a működésnek. A konfliktusok nem kerülhetők el, de kezelhetők, ha a kommunikáció őszinte és tiszteletteljes.

Egy erős szervezeti kultúra hosszú távon nagyobb értéket jelent, mint bármely rövid távú eredmény.

### *3.3 Pedagógus-továbbképzési rendszer*

A köznevelési rendszerben az elmúlt időszak egyik jelentős változása a pedagógus-továbbképzési rendszer átalakulása volt. Az új szabályozás értelmében az intézményeknek saját továbbképzési programot és továbbképzési szabályzatot kell működtetniük, amely biztosítja a pedagógusok szakmai fejlődésének tudatos, tervezett és intézményi célokhoz illeszkedő kereteit.

Igazgatóként fontosnak tartom, hogy a továbbképzések ne pusztán kötelezettségként jelenjenek meg a pedagógusok számára, hanem a szakmai megújulás és az intézményi fejlődés eszközei legyenek. Az intézményi továbbképzési program kialakításakor ezért arra törekszem, hogy a pedagógusok egyéni fejlődési igényei, az intézmény stratégiai céljai és a köznevelési rendszer aktuális szakmai irányai összhangba kerüljenek.

A továbbképzések tervezése során kiemelt szerepet kapnak azok a területek, amelyek az intézmény fejlesztési céljaihoz közvetlenül kapcsolódnak: a differenciált pedagógiai módszerek alkalmazása, a sajátos nevelési igényű és hátrányos helyzetű tanulók támogatása, a digitális pedagógia módszertani fejlesztése, valamint a közösségfejlesztés és a mentálhigiénés szemlélet erősítése.

A pedagógusok szakmai fejlődésének támogatása nem kizárólag külső képzések formájában valósul meg. Fontosnak tartom a belső tudásmegosztás rendszerének erősítését is. A belső szakmai műhelyek, jó gyakorlatok bemutatása, módszertani tapasztalatcserék és közös szakmai reflexiók lehetőséget teremtenek arra, hogy a megszerzett tudás intézményi szinten is hasznosuljon.

Meggyőződésem, hogy egy tudatosan működtetett továbbképzési rendszer hozzájárul a pedagógusok szakmai motivációjának fenntartásához, erősíti az intézmény innovációs képességét, és hosszú távon a nevelő-oktató munka minőségének fejlődését szolgálja.

## 4. Hátránykompenzáció

Az általános iskola az a nevelési szint, ahol a társadalmi különbségek a legmarkánsabban megjelennek. A gyermekek nem azonos élethelyzetből, nem azonos családi háttérrel, nem azonos tanulási mintákkal érkeznek az iskolába. Vezetőként azt vallom, hogy az

intézmény feladata nem csupán a tudásközvetítés, hanem az esélykülönbségek csökkentése is.

A hátránykompenzáció számomra nem segítő gesztus, hanem intézményi kötelesség.

Az elmúlt években világosan kirajzolódott, hogy a tanulmányi eredményeket nem kizárólag a képességek, hanem jelentős mértékben a családi háttér, a tanulási környezet, a szülői támogatás és a szociális stabilitás is befolyásolja. A hátrányos helyzetű, halmozottan hátrányos helyzetű, valamint a tanulási nehézséggel küzdő tanulók esetében különösen fontos az időben történő beavatkozás.

A következő vezetői ciklusban a hátránykompenzációt globálisan kívánom megerősíteni. Meggyőződésem, hogy a leghatékonyabb beavatkozás a korai felismerés. Az alsó tagozaton végzett mérések, a fejlesztőpedagógus és a logopédus szűrőtevékenysége, valamint az osztálytanítók folyamatos megfigyelése alapját képezi a célzott segítségnyújtásnak. A tanulási elmaradások korai feltárása lehetőséget ad arra, hogy még a felső tagozat előtt megerősítsük az alapkészségeket.

A következő években még tudatosabban kívánjuk működtetni a jelzőrendszert, amelyben az osztályfőnök, a fejlesztőpedagógus, a gyógypedagógus és az iskolavezetés együtt értékeli a veszélyeztetett tanulók helyzetét.

A hátránykompenzáció nem valósulhat meg általános megoldásokkal. Egyéni fejlesztési utakra van szükség. A differenciált óravezetés, a kiscsoportos fejlesztések, a tanulószobai támogatás és a célzott felzárkóztató foglalkozások mind ezt a célt szolgálják.

Külön figyelmet kell fordítanunk azokra a tanulókra, akik motivációhiány, rendszertelen tanulási szokások vagy családi nehézségek miatt maradnak el társaiktól. Az ő esetükben nem elegendő az elvárások ismétlése; személyes támogatásra, következetes visszajelzésre és megerősítésre van szükség.

Sok esetben nem a képességek hiánya, hanem a tanulási technikák hiányossága okoz gyengébb teljesítményt. A következő ciklusban nagyobb hangsúlyt kívánok fektetni a tanulásmódszertan tudatos tanítására. A felső tagozaton külön figyelmet kell fordítani a jegyzetelési technikák, a szóbeli tanulás, az időbeosztás és az önellenőrzés módszereire.

A tanulószobai rendszer átgondolása is része a hátránykompenzációs stratégiának. Olyan támogató tanulási környezet kialakítására törekszem, ahol a gyermekek nem pusztán feladatmegoldást, hanem tanulási mintát kapnak.

A hátránykompenzáció nem kizárólag pedagógiai kérdés. Szoros együttműködés szükséges a szakszolgálattal, valamint a külső szakmai partnerekkel. A családokkal való

rendszeres kapcsolattartás, az időben történő jelzés és a támogató beszélgetések mind hozzájárulnak a problémák megelőzéséhez.

Fontosnak tartom, hogy az iskola ne megbélyegezze, hanem támogassa a nehezebb helyzetben lévő családokat. A bizalom kialakítása sokszor hosszabb folyamat, de alapfeltétele a sikeres együttműködésnek.

Vezetőként meggyőződésem, hogy a hátránykompenzáció alapja az emberi odafigyelés. Sok esetben egy személyes beszélgetés, egy támogató visszajelzés vagy egy elismerő szó többet jelent, mint bármely intézkedés.

Az iskola akkor tud valódi esélykiegyenlítő szerepet betölteni, ha minden gyermek érzi, hogy számít. A következő öt évben olyan intézményi működést szeretnék tovább erősíteni, ahol a teljesítmény mellett az emberi méltóság és az egyéni fejlődés is érték.

### *4.1 Szociális hátrányok kezelése*

Az iskola falain belül nap mint nap találkozunk a társadalmi különbségek valóságával. Vannak gyermekek, akik stabil családi háttérből, rendezett körülmények közül érkeznek, és vannak olyan tanulók is, akik bizonytalan egzisztenciális helyzetből, szűkös anyagi körülmények közül vagy érzelmileg instabil családi háttérrel lépnek be az iskola kapuján. Vezetőként meggyőződésem, hogy az iskola nem lehet közömbös ezekkel a különbségekkel szemben.

A szociális hátrány nem pusztán anyagi kérdés. Gyakran együtt jár alacsony önértékeléssel, tanulási motiváció hiányával, viselkedési nehézségekkel, kommunikációs problémákkal vagy a jövőkép bizonytalanságával. Ezek a tényezők közvetlen hatással vannak a tanulmányi eredményekre és a közösségi beilleszkedésre.

Az első és legfontosabb feladat a biztonságos, kiszámítható környezet megteremtése. Egy olyan intézményi kultúrát kívánok tovább erősíteni, ahol a gyermekek – társadalmi háttértől függetlenül – egyenrangú félként vannak jelen. Az elfogadó légkör csökkenti a stigmatizációt, és lehetőséget ad a rejtett képességek kibontakoztatására.

Az osztályközösségekben tudatosan dolgozunk azon, hogy a különbözőségek ne kirekesztéshez, hanem megértéshez vezessenek. Az érzékenyítő foglalkozások, a közösségi élmények és a konfliktuskezelési gyakorlatok mind ezt a célt szolgálják.

A szociális hátrány gyakran személyes támogatást igényel. Fontosnak tartom, hogy az osztályfőnökök és a pedagógusok ne csupán tanulmányi szempontból figyeljék a

gyermeket, hanem észrevegyék azokat a jeleket is, amelyek mögött családi vagy szociális problémák húzódnak meg.

A jövőben tudatosabban kívánom erősíteni a mentorálási szemléletet, különösen a felső tagozaton. Egy-egy pedagógus személyes figyelme, rendszeres beszélgetése sok esetben stabilizáló tényező lehet egy bizonytalan élethelyzetben élő gyermek számára.

Az iskola közvetlenül nem tudja megszüntetni az anyagi nehézségeket, de közvetítő szerepet tud betölteni. Az iskolavezetés együttműködésével törekszünk arra, hogy a rászoruló családok időben értesüljenek az elérhető támogatási lehetőségekről, kedvezményekről, étkezési támogatásról, pályázati lehetőségekről.

Fontos cél, hogy egyetlen gyermek se maradjon ki programokból, kirándulásokból vagy közösségi eseményekből anyagi okok miatt. Az intézményi szolidaritás és a diszkrét segítségnyújtás alapelv kell, hogy legyen.

A szociális hátrány gyakran tanulási elmaradással is együtt jár. Az otthoni tanulási feltételek hiánya, a szülői támogatás korlátozottsága vagy a túlzott digitális jelenlét mind befolyásolhatja a teljesítményt.

Ezért a tanulószoba, a felzárkóztató foglalkozások és a differenciált tanórai munka kulcsszerepet kap. A cél nem az elvárások csökkentése, hanem a sikerélmény biztosítása. A kis lépésekben elért eredmények önbizalmat adnak, amely hosszú távon stabilabb teljesítményt eredményez.

A szociális hátrány kezelése csak együttműködésben valósulhat meg. Az iskola szoros kapcsolatot tart a gyermekjóléti szolgálattal, a pedagógiai szakszolgálattal és szükség esetén más szakmai szervezetekkel. A jelzőrendszer működtetése nem adminisztratív kötelezettség, hanem felelősségteljes szakmai feladat.

A cél mindig a gyermek érdekeinek védelme, a család támogatása és a hosszú távú stabilitás biztosítása.

Számomra a szociális hátrány kezelése nem pusztán feladat, hanem morális kérdés is. Egy iskola akkor tölti be társadalmi szerepét, ha esélyt ad azoknak is, akik kevesebb lehetőséggel indulnak.

A következő ciklusban olyan intézményi működést kívánok tovább erősíteni, ahol a teljesítmény és az emberség egyensúlyban van. Ahol a pedagógiai szigor mellett jelen van az empátia, és ahol minden gyermek megtapasztalhatja, hogy számít.

### 5. Digitális pedagógia

A digitális infrastruktúra intézményünkben ma már stabil alapokon áll. Az eszközpark rendelkezésre áll, a pedagógusok napi gyakorlatában jelen van a digitális adminisztráció és az online tanulási környezetek használata. A következő ciklusban azonban a hangsúlyt tudatosan nem az eszközbővítésre, hanem a módszertani egységesítésre és a pedagógiai mélységre kívánom helyezni.

Célom, hogy a digitális pedagógia ne egyéni ambíciókhoz kötődő, esetenként kiemelkedő gyakorlatok összessége legyen, hanem intézményi szinten átgondolt, koherens rendszer. Az eszközhasználat mennyiségi növelése önmagában nem jelent minőségi előrelépést. A valódi kérdés az, hogy a digitális megoldások miként támogatják a differenciálást, az aktív tanulást, az azonnali visszacsatolást és a tanulói önállóság erősítését.

A következő időszakban belső szakmai műhelyeket kívánok szervezni, ahol a pedagógusok strukturált keretek között oszthatják meg bevált gyakorlataikat. Fontosnak tartom, hogy ezek a műhelyek ne csupán technikai bemutatók legyenek, hanem pedagógiai reflexiók is kapcsolódjanak hozzájuk: milyen tanulási célhoz illeszkedik az adott eszköz, milyen kompetenciát fejleszt, milyen eredményességi mutatókkal mérhető a hatása. Ezzel párhuzamosan intézményi szintű ajánlásokat kívánok kidolgozni az évfolyamonként elvárt digitális tanulási tevékenységekre, biztosítva az egységességet és az átláthatóságot.

A digitális kompetenciamérések eredményeinek javítása számomra nem önmagáért való cél. Sokkal inkább visszajelzés arról, hogy a módszertani megújulás valóban működik-e, és hogy tanulóink képesek-e tudatosan, kritikus szemlélettel és felelősen használni a digitális környezetet. Az eredmények elemzését rendszeres szakmai értékelési pontként kívánom beépíteni az intézményi önértékelési folyamatba, hogy az adatok ne csupán statisztikai mutatók legyenek, hanem fejlesztési irányokat kijelölő eszközök.

Kiemelt figyelmet kívánok fordítani arra is, hogy a digitális pedagógia támogassa a hátránykompenzációt és a tehetséggondozást egyaránt. Az adaptív tanulási rendszerek, az online differenciált feladatbankok és a projektalapú digitális alkotótevékenységek lehetőséget adnak arra, hogy minden tanuló a saját tempójában, saját erősségeire építve haladjon. Ez különösen fontos a heterogén tanulócsoportokban.

Hosszú távon olyan intézményi kultúrát szeretnék erősíteni, ahol a digitális pedagógia nem külön projekt, hanem a tanítás-tanulás természetes, átgondolt része. A módszertani egységesség, a szakmai párbeszéd és az adatalapú értékelés biztosíthatja, hogy a digitális

eszköz valóban pedagógiai értéké váljon, és hozzájáruljon intézményünk eredményességének további erősítéséhez.

### 6. Esélyegyenlőség

Az esélyegyenlőség meglátásom szerint nem adminisztratív kategória, hanem erkölcsi és pedagógiai alapelv. Az iskola akkor tölti be valódi szerepét, ha minden tanuló számára biztosítja a fejlődés lehetőségét.

Az elmúlt ciklus során a gyermekvédelmi munka és a jelzőrendszeri együttműködés stabil alapokon működött. A következő időszakban ezt a rendszert még tudatosabbá kívánom tenni. A hiányzások nyomon követése, a családokkal való rendszeres párbeszéd és a veszélyeztetett tanulók támogatása továbbra is kiemelt feladat marad.

Az inkluzív pedagógiai szemlélet azt jelenti, hogy a különbözőségek nem akadályt, hanem lehetőséget jelentenek. A differenciált oktatás, az egyéni tanulási utak támogatása és a rugalmas módszertani megközelítés mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a tanulók saját tempójukban fejlődhessenek.

Az esélyegyenlőség nem külön program, hanem áthatja az egész intézményi működést.

### 7. Infrastruktúra

Az intézmény fizikai környezete közvetlen hatással van a pedagógiai munkára. A tantermek állapota, a közösségi terek minősége és a technikai felszereltség mind befolyásolják a tanulási élményt.

A következő ciklusban az infrastruktúra fejlesztése tudatos, hosszú távú gondolkodás mentén történik. Nem látványos beruházásokat kívánok előtérbe helyezni, hanem a fenntartható, funkcionális fejlesztéseket. A cél egy biztonságos, esztétikus és korszerű környezet biztosítása.

A digitális eszközpark karbantartása és fejlesztése folyamatos feladat marad. Emellett fontosnak tartom a közösségi terek olyan átalakítását, amely támogatja a kooperatív tanulási formákat és a közösségépítést.

A fenntarthatósági szempontok beépítése nemcsak környezeti, hanem nevelési kérdés is. Az intézmény működése példát kell, hogy mutasson a diákok számára.

### 8. Pályázati tevékenységek

Az elmúlt évek pályázati tevékenysége alapján megállapítható, hogy intézményünk tudatos, több lábon álló forrásteremtési stratégiát alakított ki. A pályázati aktivitás nem esetleges, hanem szervesen illeszkedik pedagógiai célkitűzéseinkhez, különösen az

esélyteremtés, a tehetséggondozás, a nemzetiségi nevelés, a közösségfejlesztés és a digitális kompetenciafejlesztés területén.

A szociális és esélyteremtő programok keretében rendszeresen sikerrel pályáztunk ösztöndíj-lehetőségekre, amelyek közvetlen támogatást nyújtottak rászoruló tanulóink számára. Európai uniós forrásból tanszercsomagokat biztosítottunk, ezzel segítve a hátrányos helyzetű családok terheinek csökkentését. Az alapítványi támogatások – akár kisebb összegűek is – hozzájárultak a programok, eszközbeszerzések és közösségi kezdeményezések megvalósításához.

A tehetséggondozás területén az elmúlt évek egyik legjelentősebb eredménye a matematikai fókuszú pályázati programokban való részvétel volt, amelyek lehetőséget biztosítottak regionális szintű tehetséggondozó foglalkozások megszervezésére. A Mecénás Tehetséggondozó program és más versenyhez kapcsolódó pályázatok révén pedagógusaink és tanulóink egyaránt megerősítést kaptak szakmai munkájuk elismeréseként. A pályázati eredmények közvetlenül hozzájárultak ahhoz, hogy intézményünk versenyeredményei kiemelkedőek maradjanak.

A nemzetiségi nevelés területén elnyert támogatások – különösen a nemzetiségi táborok és programok finanszírozása – erősítették iskolánk arculatát és hagyományörző tevékenységét. A Határtalanul program keretében megvalósuló tanulmányutak nemcsak szakmai, hanem identitásformáló jelentőséggel is bírtak.

A digitális és mérési projektekből való részvétel – különösen az európai uniós programokhoz kapcsolódó mérések és fejlesztések – hozzájárultak ahhoz, hogy intézményünk az országos és nemzetközi szakmai folyamatokba is bekapcsolódjon. Emellett a tárgyi feltételek javítása, digitális eszközök beszerzése is részben pályázati forrásokhoz köthető.

Összességében elmondható, hogy az elmúlt ciklusban a pályázati tevékenység négy fő pillérré épült: esélyteremtés, tehetséggondozás, nemzetiségi programok és digitális fejlesztés. A pedagógusok aktív bevonása, a munkaközösségek együttműködése és a vezetői támogatás biztosította a sikeresség szervezeti hátterét.

### *8.1 Fejlesztési irányok*

A következő vezetői ciklusban célom, hogy a pályázati tevékenységet még tudatosabb, stratégiai szintre emeljem. Ennek egyik alapja egy intézményi szintű pályázati

munkacsoport megerősítése, amely rendszeresen figyeli a hazai és nemzetközi kiírásokat, előkészíti a projekteket, és nyomon követi a megvalósítást.

A jövőben három irányba kívánom fejleszteni a pályázati aktivitást.

Az első irány az inkluzív és esélyteremtő programok megerősítése. A magas SNI-, BTMN- és hátrányos helyzetű tanulói arány indokoltá teszi olyan komplex programok kidolgozását, amelyek a fejlesztőpedagógiai eszközrendszer bővítését, digitális fejlesztő eszközök beszerzését és a pedagógusok módszertani továbbképzését egyaránt támogatják.

A második irány a tehetséggondozás regionális központi szerepének erősítése. A korábbi matematikai fókuszú programok mintájára célozom olyan komplex, akár több tantárgyra kiterjedő tehetséggondozó projektek indítását, amelyek az intézményt a térség szakmai műhelyeként pozicionálják. Ennek része lehet nemzetközi partnerségek kiépítése és mobilitási programokba való bekapcsolódás is.

A harmadik irány a digitális és innovációs pályázatok tudatosabb kihasználása. A digitális kompetenciafejlesztés, a mesterséges intelligencia pedagógiai alkalmazása, valamint az adatalapú működés támogatása olyan terület, amely hosszú távon meghatározza az intézmény versenyképességét.

Hosszabb távon célozom, hogy az iskola pályázati tevékenysége ne csupán forrásteremtési eszköz legyen, hanem stratégiai fejlesztési motor. Olyan működést kívánok kialakítani, amelyben a pályázatok nem különálló projektek, hanem a pedagógiai program megvalósításának tudatos eszközei.

Meggyőződésem, hogy az elmúlt évek sikeres pályázatai stabil alapot teremtenek ahhoz, hogy a következő ciklusban az intézmény még szervezettebben, innovatívabban és nagyobb szakmai láthatósággal vegyen részt a hazai és nemzetközi fejlesztési programokban.

### 9. Minőségbiztosítási és önértékelési rendszer (PDCA-alapú)

Az intézményi minőségbiztosítást nem külső elvárásoknak való megfelelésként értelmezem, hanem a szervezet belső szakmai igényeként. A minőség nem statikus állapot, hanem folyamatosan újraértékelt működési színvonal. Ennek megfelelően a 2026–2031 közötti időszakban a minőségbiztosítási rendszer a tervezés–megvalósítás–ellenőrzés–korrekció logikájára épül. Ez a ciklikus működés biztosítja, hogy az intézmény ne csak reagáljon az eseményekre, hanem tudatosan alakítsa saját fejlődési pályáját.

A tanév elején meghatározott stratégiai prioritások képezik a tervezési szakasz alapját. Ezek nem általános célkitűzések, hanem konkrét fejlesztési irányok, amelyek a korábbi ciklus tapasztalataiból következnek. A tanulmányi teljesítmények kiegyenlítése, a bukási arány stabil alacsony szinten tartása, a digitális kompetenciák tudatos fejlesztése és a partneri elégedettség erősítése mind olyan célok, amelyek mérhető és értelmezhető indikátorokhoz kapcsolódnak. A tervezés folyamata nem kizárólag vezetői döntés, hanem szakmai egyeztetés eredménye, amelybe a munkaközösségek is bevonásra kerülnek. Ezzel biztosítható, hogy a célok ne formális elvárások, hanem közösen vállalt szakmai irányok legyenek.

A megvalósítás szakaszában a pedagógiai munka a kijelölt prioritások mentén szerveződik. A tanórai gyakorlat, a felzárkóztató programok, a tanulásmódszertani fejlesztés és a mentorálási folyamatok mind ennek a rendszernek a részei. A digitális eszközhasználat sem önálló fejlesztési területként jelenik meg, hanem a pedagógiai folyamatba integrált elemként. Vezetőként ebben a szakaszban nem ellenőrző szerepben kívánok megjelenni, hanem támogató jelenléttel, amely segíti a szakmai munkát és biztosítja a célok következetes érvényesülését.

Az ellenőrzési és értékelési szakasz a minőségbiztosítás kulcspontja. A tanév során negyedéves szakmai áttekintés történik, amely során a tanulmányi trendek, az osztályok közötti eltérések, a bukási arány alakulása, valamint a kompetenciamérési eredmények kerülnek elemzésre. Az adatok értelmezése során nem egyéni felelősség megállapítása a cél, hanem annak feltárása, hogy a rendszer mely pontokon igényel finomhangolást. Az értékelés így nem záró aktus, hanem döntés-előkészítő folyamat.

A korrekció szakasza a rendszer rugalmasságát biztosítja. Amennyiben az elemzés indokolja, célzott felzárkóztatás, módszertani egyeztetés vagy szervezeti módosítás történik. A PDCA-logika alkalmazása lehetővé teszi, hogy a minőségbiztosítás ne statikus dokumentáció legyen, hanem élő, folyamatosan megújuló működési gyakorlat.

A minőségbiztosítási rendszer egyik legfontosabb eleme az indikátorrendszer, amely a döntések szakmai megalapozottságát szolgálja. A tanulmányi átlag alakulása, a tantárgyi szórás, az év végi bukási arány, valamint a javítóvizsgák száma olyan mutatók, amelyek trendjei jól jelzik a pedagógiai folyamatok irányát. Ugyanilyen fontos az esélyegyenlőségi szempontok figyelemmel kísérése, különösen a lemorzsolódási kockázat és a hiányzási mutatók elemzése. A digitális kompetenciamérések eredményei visszajelzést adnak a módszertani megújulás hatékonyságáról, míg a pedagógusfluktuáció és a mentorált kollégák megtartási aránya a szervezeti stabilitás

mutatóiként értelmezhetők. Ezek az indikátorok évente strukturált elemzés tárgyát képezik, és a vezetői beszámoló szerves részévé válnak.

Az óralátogatási rendszer a minőségbiztosítás egyik legérzékenyebb, ugyanakkor legfontosabb eleme. A következő ciklusban az óralátogatás fejlesztő jellegű szakmai párbeszédként működik. A látogatást mindig visszacsatolás követi, amelyben az erősségek és a fejlesztési lehetőségek egyaránt megfogalmazásra kerülnek. Célom, hogy az óralátogatás ne minősítő élmény legyen, hanem a szakmai reflexió természetes tere.

A minőségbiztosítási rendszer nem lehet teljes a partneri visszajelzések integrálása nélkül. A szülők, a tanulók és a pedagógusok elégedettségének rendszeres vizsgálata lehetőséget ad arra, hogy az intézmény működését több nézőpontból értékeljük. A visszajelzések nem önmagukban fontosak, hanem azért, mert konkrét intézkedésekhez vezetnek. A cél olyan visszacsatolási kultúra kialakítása, amelyben a vélemény nem kritika, hanem fejlődési lehetőség.

Vezetőként a minőségbiztosítási rendszer működésében személyes felelősséget vállalok. Nem delegálható feladatnak tekintem, hanem a vezetői munka szerves részének. Részt kívánok venni az elemzési folyamatokban, az értelmezésben és a döntések meghozatalában. A minőség nem adminisztratív kategória, hanem szervezeti kultúra kérdése, amely csak akkor válik valódi értéké, ha a mindennapi működésben is megjelenik.

Az intézményi rendszer fontos elemévé vált az elmúlt időszakban bevezetett pedagógus teljesítményértékelési rendszer (TÉR). A rendszer bevezetése új dimenziót adott az intézményi működés reflektív szemléletének, hiszen lehetőséget teremt arra, hogy a pedagógiai munka minősége strukturált, átlátható és fejlesztésorientált módon kerüljön értékelésre.

A teljesítményértékelési folyamat során meghatározott egyéni célok összhangban állnak az intézmény stratégiai fejlesztési irányjaival. Az éves célkitűzések, a pedagógiai tevékenység értékelése, valamint a vezetői visszacsatolások olyan szakmai párbeszédet generálnak, amely nemcsak az egyéni pedagógusfejlődést támogatja, hanem hozzájárul az intézményi szintű minőségfejlesztéshez is.

Intézményvezetőként kiemelten fontosnak tartom, hogy a teljesítményértékelés ne adminisztratív kötelezettségként jelenjen meg, hanem a szervezeti tanulás és a szakmai fejlődés egyik meghatározó elemévé váljon. A rendszer működtetése során törekszem arra, hogy az értékelési folyamat valódi visszajelzést adjon a pedagógusok számára, és

segítsen az egyéni erősségek tudatosításában, valamint a fejlesztendő területek azonosításában.

A pedagógus teljesítményértékelési rendszer szervesen illeszkedik az intézmény PDCA-alapú minőségfejlesztési modelljéhez. A tervezési szakaszban meghatározott egyéni és intézményi célok megvalósítása a tanév során folyamatos szakmai munkában valósul meg, az értékelési szakasz pedig lehetőséget teremt a tapasztalatok elemzésére és a fejlesztési irányok kijelölésére. Az így kialakuló visszacsatolási folyamat biztosítja, hogy az intézmény működése ne statikus, hanem folyamatosan reflektáló és fejlődni képes rendszer legyen.

Meggyőződésem, hogy a tudatosan működtetett teljesítményértékelési rendszer hozzájárul az intézményi szakmai kultúra erősítéséhez, a pedagógusok motivációjának fenntartásához és a nevelő-oktató munka minőségének hosszú távú fejlesztéséhez.

A 2026–2031 közötti időszakban a cél egy olyan fenntartható minőségbiztosítási rendszer kialakítása, amely nem kampányszerű, hanem a szervezet természetes működésébe épül. Egy olyan rendszer, amely nem csupán megfelel az elvárásoknak, hanem képes önmagát folyamatosan értelmezni és fejleszteni.

### 10. Partnerkapcsolatok

#### *10.1 Az iskola, mint közösségi tér*

Az iskola számomra nem csupán tantermek és órarendek rendszere. Egy élő közösség, ahol gyerekek, szülők és pedagógusok nap mint nap kapcsolatba lépnek egymással. A partnerkapcsolatok minősége ezért nem mellékes kérdés, hanem a működés egyik alapfeltétele.

Az elmúlt években megtapasztaltam, hogy egy intézmény akkor tud stabil maradni, ha a környezete is bizalommal fordul felé. Ez a bizalom nem egyszeri eredmény, hanem folyamatosan épülő kapcsolat. Egy-egy rendezvény, egy-egy konfliktuskezelési helyzet, egy-egy sikeres együttműködés mind formálja azt a képet, amely az intézményről él.

Vezetőként fontosnak tartom, hogy az iskola ne zárt rendszerként működjön. Nyitottságot szeretnék képviselni – ugyanakkor szakmai tartással. A nyitottság nem jelent határtalanságot, hanem tudatos, kiegyensúlyozott kapcsolódást.

A következő ciklusban azt szeretném, hogy az iskola ne csak oktatási helyszín legyen, hanem valódi közösségi tér, ahol a szereplők nem egymás mellett, hanem egymással együtt léteznek.

### *10.2 A szülői partnerség*

A szülői elvárások az elmúlt években jelentősen átalakultak. A családok nem pusztán tájékoztatást szeretnének, hanem részvételt, visszajelzést és biztos kapaszkodókat. Ez természetes igény, és vezetőként kötelességem ezt komolyan venni.

Ugyanakkor az is fontos tapasztalat, hogy a partnerség csak akkor működik, ha világos keretek között zajlik. A szülőknek tudniuk kell, hogy számíthatnak az iskolára, de azt is, hogy a pedagógiai döntések szakmai alapon születnek.

A következő öt évben tudatosan szeretném erősíteni a rendszeres, átlátható kommunikációt. Nem csak akkor, amikor probléma merül fel, hanem a mindennapok során is. A rendszeres tájékoztatás, az egységes kommunikáció és a gyors reagálás a bizalom alapja.

Személyesen fontosnak tartom, hogy a szülők érezzék: meghallgatjuk őket. Nem minden kérés teljesíthető, de minden vélemény értelmezhető. A cél az, hogy a szülők ne ellenfélként, hanem partnerként tekintsenek az intézményre.

### *10.3 Intézményi arculat*

Egy iskola arculata nem logókban és szlogenekben dől el. Az arculatot a mindennapi működés alakítja. A pedagógusok szakmai igényessége, a tanulók viselkedése, a rendezvények színvonala és a kommunikáció stílusa mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a közösség hogyan lát bennünket.

Az elmúlt ciklusban megtapasztaltam, hogy a következetesség az egyik legnagyobb erő. Ha az intézmény értékei világosak és stabilak, az hosszú távon erősebb, mint bármilyen rövid távú kampány.

A következő öt évben tudatosan szeretném erősíteni az intézmény szakmai identitását. Nem új arculatot kívánok kialakítani, hanem a meglévő értékeket szeretném még láthatóbbá tenni. A cél az, hogy az iskola neve egyet jelentsen a stabilitással, a szakmai igényességgel és a kiszámítható működéssel.

### *10.4 Az óvoda–iskola átmenet*

A beiskolázás szempontjából az egyik legérzékenyebb pont az óvoda és az iskola közötti átmenet. Az első osztály nem csupán tanulásszervezési, hanem érzelmi és biztonsági kérdés is.

Az elmúlt évek tapasztalatai megerősítettek abban, hogy a személyes kapcsolatok sokkal többet jelentenek, mint bármilyen tájékoztató füzet. Ha a gyermek már az első nap előtt találkozott a tanítóval, ha járt az iskola épületében, ha ismeri a környezetet, az óriási különbséget jelent.

A következő ciklusban rendszeres, strukturált kapcsolatot kívánok fenntartani az óvodákkal. Nem egyszeri alkalmakban gondolkodom, hanem folyamatos szakmai párbeszédben. A cél az, hogy az átmenet ne törés legyen, hanem folyamat.

### *10.5 Városi és szakmai kapcsolatok*

Egy iskola nem önmagában létezik. Része egy városi közösségnek, egy szakmai hálózatnak és egy társadalmi rendszernek. A partnerkapcsolatok ezért nem díszítőelemek, hanem működési alapok.

Fontosnak tartom, hogy az intézmény aktív szereplője legyen a város közösségi életének. A kulturális, sport- és civil szervezetekkel való együttműködés nem csupán programlehetőség, hanem identitásformáló tényező.

Ugyanilyen jelentős a szakmai kapcsolatrendszer. A tankerülettel, más intézményekkel és szakmai hálózatokkal való együttműködés biztosítja, hogy az iskola ne elszigetelten működjön, hanem fejlődő szakmai közeg része legyen.

### *10.6 Beiskolázási stratégia*

A beiskolázás kérdése nem kampányidőszakban dől el. A szülők nem egyetlen rendezvény alapján döntenek, hanem a kialakult intézményi kép alapján.

A következő ciklusban a cél nem a létszám növelése minden áron, hanem a kiegyensúlyozott osztályszerkezet fenntartása. Ehhez stabil szakmai munka, következetes kommunikáció és hiteles jelenlét szükséges.

Hiszem, hogy a legjobb beiskolázási stratégia az, ha az iskola önazonos marad. Ha nem akar minden igénynek megfelelni, hanem világosan képviseli saját értékeit.

### *10.7 Kapcsolatrendszer*

Az elmúlt öt év megtanított arra, hogy a partnerkapcsolatok minősége közvetlenül befolyásolja az intézmény stabilitását. A konfliktusok nem elkerülhetők, de kezelhetők, ha a kommunikáció őszinte és következetes.

A következő ciklusban azt szeretném, hogy az intézmény kapcsolatrendszere ne alkalomszerűen működjön, hanem folyamatos, élő hálózatként. Olyan hálózatként, amelyben a bizalom nem feltételezés, hanem tapasztalat.

## VII. Személyes záró gondolat

Az iskola számomra nem csupán egy szervezeti egység, nem csupán számok, órarendek és beszámolók rendszere. Az évek során életteremmé vált. Olyan közege, amelynek rezdüléseit ismerem, amelynek ritmusát érzem, és amelyhez emberileg is szorosán kötődöm.

Nap mint nap látom a gyerekeket, ahogy belépnek az iskola kapuján – van, aki magabiztosan, van, aki bizonytalanul. Látom a pedagógusokat, akik sokszor a hivatalos munkaidőn túl is energiát tesznek abba, hogy egy-egy tanuló előrelépjen. Hallom a szülők kérdéseit, aggályait, reményeit. Ezek a pillanatok formálják azt, ahogyan a vezetői szerepemről gondolkodom.

Vezetőként nem távolról szemlélem az intézményt, hanem részese vagyok a mindennapoknak. Tudom, milyen érzés, amikor egy döntés nem mindenkinek tetszik, de hosszú távon szükséges. Tudom, milyen felelőssége van annak, amikor egy konfliktusban igazságot kell tenni. És tudom, milyen öröm, amikor egy tanulói siker vagy közösségi esemény megerősíti a közös munkába vetett hitet.

Az elmúlt öt év során sokszor tapasztaltam, hogy a vezetés legnehezebb része a csendes kitartás. Nem a látványos eredmények, hanem a mindennapi következetesség. Az, hogy akkor is jelen kell lenni, amikor nincs ünnepi pillanat. Az, hogy a döntéseket akkor is vállalni kell, amikor azok súlyosak vagy vitát váltanak ki.

Ez az időszak számomra szakmai értelemben is érlelő folyamat volt. Megtanultam, hogy a stabilitás nem a változás hiánya, hanem a tudatos irányítás eredménye. Megtanultam, hogy a közösség ereje a párbeszédben és a kölcsönös tiszteletben rejlik. És megtanultam, hogy az iskola jövője nem egyetlen ember teljesítményén múlik, hanem azon, hogy képesek vagyunk-e együtt gondolkodni és együtt felelősséget vállalni.

Az intézményhez való kötődésem nem csupán szakmai. Az itt eltöltött évek alatt a közösség részévé váltam. Ismerem az arcokat, a történeteket, a hagyományokat és az értékeket, amelyek ezt az iskolát formálják. Ez a kötődés számomra nem érzélgősség,

hanem felelősség. Felelősség azért, hogy a jövőben is olyan döntések szülessenek, amelyek méltók ehhez a közösséghez.

A következő öt évre nem csupán szakmai programot, hanem személyes jelenlétet is vállalok. Vállalom, hogy továbbra is figyelemmel kísérem a legapróbb jelzéseket is - legyen az tanulmányi visszaesés, pedagógusi túlterheltség vagy szülői bizonytalanság. Vállalom, hogy a döntéseket nem elszigetelten, hanem a közösség érdekeit mérlegelve hozom meg. Vállalom, hogy a szakmai színvonal megőrzése mellett az emberi méltóság és tisztelet is mindig elsődleges marad.

Hiszem, hogy egy iskola valódi értéke nem csupán az eredményekben mérhető, hanem abban is, milyen légkört teremt. Abban, hogy a tanulók biztonságban érzik-e magukat. Abban, hogy a pedagógusok szakmai közösségként tudnak-e működni. Abban, hogy a szülők bíznak-e az intézmény döntéseiben.

Ha ezek a feltételek adottak, akkor az iskola jó úton halad.

A jövő kihívásai előtt nem állok naiv optimizmussal. Tudom, hogy lesznek nehézségek, váratlan helyzetek és külső körülmények, amelyek alkalmazkodást igényelnek. De meggyőződésem, hogy egy erős szakmai közösség, egy stabil működési rendszer és egy következetes vezetői szemlélet képes ezekre választ adni.

A pályázatban bemutatott program nem pusztán terv, hanem vállalás. Vállalás arra, hogy az intézmény továbbra is fejlődő, reflektív és emberközpontú közösség maradjon. Vállalás arra, hogy a stabilitás és a minőség nem ellentétei, hanem feltételei egymásnak. Vállalás arra, hogy a vezetés számomra továbbra is felelősség és szolgálat.

Ezzel a személyes elköteleződéssel, a közösség iránti tisztelettel és a jövőbe vetett hittel kérem a bizalmat a következő vezetői ciklusra.