

Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium

**INTÉZMÉNYVEZETŐI
PÁLYÁZAT**

Pályáztató: Emberi Erőforrások Minisztere

Pályázati azonosító szám: TK/123/310/2020

Pályázó: Vásárhelyi Pálné

Intézmény: Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium
2030 Érd, Gárdonyi Géza u. 1/b

OM: 037320

Benyújtás dátuma: 2020. március 5.

Tartalomjegyzék

| | |
|---|----|
| 1. Pályázati nyilatkozat | 4 |
| 2. Szakmai önéletrajz | 5 |
| 3. Az iskola története..... | 8 |
| 4. Bevezető gondolatok, bemutatkozás..... | 10 |
| 5. Pedagógiai hitvallásom | 11 |
| 6. Helyzetelemzés | 13 |
| 6.1. Az iskola alapfeladata | 13 |
| 6.2. Az iskola működési területe | 14 |
| 6.3. Tárgyi és dologi feltételek..... | 14 |
| 6.4. Informatikai eszközök..... | 15 |
| 6.5. Személyi feltételek..... | 16 |
| 6.5.1. Tanulócsoportok..... | 16 |
| 6.5.2. A tanulók szociokulturális háttere..... | 16 |
| 6.6. Mérési- értékelési eredmények | 17 |
| 6.6.1. Tanulmányi eredmények..... | 17 |
| 6.6.2. Netfit (Nemzeti Egységes Tanulói Fittségi Teszt) | 20 |
| 6.6.3. Érettségi eredmények | 22 |
| 6.7. Beiskolázás..... | 25 |
| 6.8. Iskolai közösségi szolgálat..... | 26 |
| 6.9. Az iskola emberi erőforrásai | 27 |
| 6.9.1. A nevelőtestület..... | 27 |
| 6.9.2. Pedagógus életpálya | 28 |
| 6.9.3. Diákönkormányzat (DÖK)..... | 30 |
| 6.9.4. Szülői munkaközösség | 31 |
| 6.10. Az iskola kapcsolatrendszere | 32 |
| 7. Vezetői program..... | 34 |
| 7.1. Emberi erőforrások..... | 35 |

| | | |
|--------|--|----|
| 7.2. | Munkahelyi mentálhigiénére épített fejlesztési elképzeléseim..... | 37 |
| 7.2.1. | Alulterhelés, túlterhelés..... | 37 |
| 7.2.2. | Nem megfelelő munkafeltételek | 38 |
| 7.2.3. | Gyakori változás a munkában | 39 |
| 7.2.4. | Szerepzavar, szerepkonfliktus | 40 |
| 7.2.5. | Az autonómia hiánya..... | 41 |
| 7.2.6. | Az összetartás hiánya | 41 |
| 7.2.7. | Rossz munkahelyi légkör, alkalmatlan vezetési stílus, az ellenőrző rendszerek alkalmatlansága, a túl alacsony fizetés, az állás bizonytalansága..... | 42 |
| 7.2.8. | Kiegészítés..... | 42 |
| 7.3. | Oktatás területére vonatkozó elképzeléseim | 44 |
| 7.3.1. | Alsó és felső tagozat az eredmények tükrében..... | 44 |
| 7.3.2. | Gimnáziumi tagozat | 45 |
| 7.3.3. | Nyelvi osztály | 46 |
| 7.3.4. | Sportosztály | 46 |
| 7.3.5. | Humán osztály, általános képzésű osztály (rövid távú terv) | 47 |
| 7.3.6. | Nyelvoktatás..... | 48 |
| 7.3.7. | Nyelvoktatás alsó tagozaton..... | 49 |
| 7.3.8. | Napközis munkaközösség | 50 |
| 7.3.9. | Egyéb, megoldásra váró (tagozatokon átívelő) helyzetek..... | 51 |
| 7.4. | A nevelés fontossága..... | 51 |
| 7.4.1. | Élménypedagógia | 52 |
| 7.4.2. | Alapdokumentumok / Nemzeti alaptanterv (NAT 2020)..... | 53 |
| 7.4.3. | A fenntarthatóság jegyében | 54 |
| 8. | Záró gondolatok | 55 |
| 9. | Forrásjegyzék | 56 |
| 10. | Mellékletek..... | 57 |

1. Pályázati nyilatkozat

Alulírott, Vásárhelyi Pálné (oktatási azonosító: 78236381340) pályázatot nyújtok be — a kozigallas.gov.hu honlapon, valamint az Érdi Tankerületi Központ honlapján 2020. február 5-én megjelent — az Emberi Erőforrások Minisztere által meghirdetett pályázati felhívásra, az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium intézményvezetői beosztásának ellátására.

Kijelentem, hogy a magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek, és ennek igazolásait mellékelem.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom, az eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé. A pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.

Nyilatkozom, hogy vállalom a vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettséget.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a pályázati anyagban foglalt személyes adataimnak a pályázati eljárással összefüggésben való kezelésére.

Nyilatkozom, hogy a csatolt melléletek az eredeti dokumentumokkal mindenben megegyeznek.

Érd, 2020. március 5.



Vásárhelyi Pálné

5. Pedagógiai hitvallásom

"Tedd azt, amiben hiszel, és higgy abban, amit teszel! Minden más csak erő- és időpocsékolás."

(Maharaj Nisargadatta)

Hiszek a gyerekekben. Hiszem, hogy minden gyermek jó, s minden „csínytevése”, szokatlan viselkedése mögött áll valami. Fel akarja hívni a figyelmemet. Azt szeretné, hogy figyeljek rá, törődjek vele. Igyekszem minden nap a legjobb tudásom szerint tanítani őket, s mindennap tanulok tőlük én is. Kíváncsi figyelemmel szemlélem a kiskamaszkori változásokon végbemenő személyiséget, a „le akarok válni, de legyél mellettem” szülőt/tanárt próbáló időszakát. A középiskolásokra jellemző identitáskeresés izgalmas szakaszát, amikor a pedagógus, iránymutató felnőtt személye különösen fontos a fiatal életében. Hiszek a fiatalok lelkesedésében, „világmegváltó” terveiben.

Hiszek a pedagógusok szakértelmében, tapasztalatában, a pedagógus szakmában. Hiszek abban, hogy kollégáim értő figyelemmel fordulnak a gyerekek felé, hogy átlag feletti empátiával rendelkeznek, hogy egész személyiségükkel, példadásukkal nevelnek. Hogy nap, mint nap — leterheltségük ellenére — képesek megújulni, s bebizonyítani, hogy a lehetetlen, nem lehetetlen. Hiszek az „együtt egymásért” elvben, a csapatmunka fontosságában, az együtt munkálkodás közösségformáló erejében.

Hiszem, hogy a legfontosabb, legnehezebb, legszebb feladat az ember életében szülőnek lenni. Minden szülő „föltett kincse” a gyermeke. Éppen ezért nem érdektelen és nem passzív szemlélője az iskolában folyó nevelési-oktatási folyamatnak. „Két fél egy egész” elv alapján hiszem, ha közösen valljuk, – pedagógusok, szülők- hogy egymást kiegészítve teszünk a gyerekekért, akkor közös erőfeszítésünk eredményeként egészséges lelkületű, sikeres, boldog, képességeinek legjavát kiaknázó fiatalokat nevelhetünk.

Hiszem, hogy a közös célok elérése minden részvevő érdeke, s az egyéni és csoportos sikerek egyaránt ezt szolgálják.

Mindenkinek jár a bizalom (tanuló/szülő/pedagógus), s az én feladatomban, hogy elősegítsem, hogy tudjanak élni ezzel a bizalommal.

Hiszek a kommunikáció erejében, hogy mindig mindent meg lehet, s meg kell beszélni annak érdekében, hogy céljainkért optimálisan tudjunk együtt dolgozni.

Az alábbi idézet tökéletes összefoglalása a konstruktivista pedagógián alapuló szakmai életvezetésemnek:

„Ha megosztod velem problémádat, igyekszem elfogadóan és megértően odafigyelni, hogy ezzel segítsék megtalálni saját megoldásodat, ahelyett, hogy az enyémtől függenél!...Tisztelem igényedet, de tiszteletben kell tartanom a sajátjaimat is. Következésképpen, elkerülhetetlen konfliktusainkra igyekezzünk olyan megoldásokat találni, amelyek mindkettőnk számára elfogadhatók. Így a te igényeid is teljesülnek és az enyémeik is – egyikünk sem veszít, mindketten nyerünk.” /Gordon: A tanári hatékonyság fejlesztése /

Úgy gondolom, „ős gárdonyis”-ként az intézmény iránti lojalitásom, az empátiára, konstruktivitásra épülő elkötelezettségem, munkabírásom, képzettségem alkalmassá tesz arra, hogy az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnáziumban intézményvezetője legyek.

6. Helyzetelemzés

„A vélemény (...) csak tényekre és ismeretekre építve lehet megalapozott.”

(Friderikusz Sándor)

6.1. Az iskola alapfeladata

Általános iskolai nevelés oktatás

- alsó tagozat
- felső tagozat
- nappali rendszerű oktatás
- sajátos nevelési igényű tanulók integrált oktatása (mozgásszervi fogyatékos, beszéd fogyatékos, autizmus spektrumzavar, egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdők, érzékszervi fogyatékos-látási fogyatékos)
- integrációs felkészítés
- képesség-kibontakoztató felkészítés
- egyéb köznevelési feladatként napköziotthonos, tanulószobai ellátást biztosít

Gimnáziumi nevelés oktatás

- nappali rendszerű oktatás
- négy évfolyam
- sajátos nevelési igényű tanulók integrált oktatása (beszéd fogyatékos, érzékszervi fogyatékos-látási fogyatékos)
- integrációs felkészítés
- képesség-kibontakoztató felkészítés
- általános tantervű emelt szintű angol nyelvi képzés
- általános tantervű emelt szintű német nyelvi képzés
- köznevelési típusú sportiskolai kerettantervre épülő sportosztályos képzés
- a gimnáziumban általános műveltséget megalapozó, valamint az érettségi vizsgára és a felsőfokú tanulmányok megkezdésére felkészítő nevelő-oktatás folyik

6.2. Az iskola működési területe

Az általános iskola a számára kijelölt körzethatár szerint. A gimnáziumi osztályokba felvételt nyerhet mindenki, aki a felvételi követelményeknek megfelel.

Az intézmény a Klebelsberg Központ által megállapított költségvetés alapján működik, a köznevelési törvény és az intézményre vonatkozó hatályos jogszabályok előírásai szerint, az intézmény igazgatójának vezetői felelőssége mellett. Az intézményi feladatokat az intézmény a székhelyén látja el.

6.3. Tárgyi és dologi feltételek

Az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium 2009-től működik jelenlegi épületében. Az akkori rekonstrukció óta jelentősebb beruházás nem volt. Az állagmegóvás szintjén történtek beruházások, illetve a főépület tetőszerkezetének javítása a 2018. augusztusi viharkár után vált szükségessé.

A mosdók, öltözők festésére minden nyáron sor kerül, az épület egyéb részeinek (folyosók, irodák, osztálytermek) festése egy festékgyártó cég és az Érdi Tankerületi Központ támogatásával valósult meg 2016 nyarán.

Összességében az iskola tárgyi adottságai jók. Tantermek, szaktantermek, számítógéptermekek és hozzájuk kapcsolódó szertárak segítik az oktató-nevelő munkát.

Iskolánk könyvtára csaknem 6000 kötetel áll a tanuló rendelkezésére. A könyvtári állomány fejlesztése azonban továbbra is fontos feladat.

Minden tanórát tanteremben tartunk, azonban folyamatosan küzdünk a zsúfoltsággal. Természettudományos, földrajz, fizika, informatika szaktanteremmel rendelkezünk. Az informatika szaktanterem kivételével ezek a termek osztálytermek is. Minden épületrészben, minden szinten vannak mosdóhelyiségek. Az esetleges javításokat az iskola karbantartója végzi. Az osztálytermekben van projektor, s a csoportszobák közül kettőben szintén a kollégák rendelkezésére áll ez a kivetítési lehetőség.

6.4. Informatikai eszközök

2017. decemberében az alábbi eszközökkel bővült informatikai állományunk:

- 45 db Fujitsu számítógép (munkaállomás), a hozzátartozó monitorral, billentyűzettel és egérrel
- 20 db HP notebook és vezeték nélküli egér
- 18 db hordozható projektor

A számítógépekből 36 db az informatika teremben található, 5 db az irodákban, 3 db a tanáriban, és 1 db a 80-as teremben.

A könyvtárban található számítógépen a SZIRÉN Intergrált Könyvtári Rendszer üzemel.

2018. májusában 23 db tabletet kaptunk.

Az iskola saját forrásból vásárolt egy multifunkciós színes lézeryomtatót, amely az igazgatóhelyettesi irodában található. A titkárságon van egy multifunkciós nyomtató, ami technikai okok miatt csak szkennerként funkcionál. Bérelünk két Canon nagy teljesítményű multifunkciós nyomtatót, melyből egy a tanáriban található, s egy a titkárságon üzemel.

Pályázati forrásból vásároltunk két darab projektort, valamint egy notebookot.

A Sulineten keresztül egy 50 Mbit-es internet vonala van intézményünknek. Informatikai eszközeink nagy része vírusvédelemmel rendelkezik.

Az iskolában csak egy üzemképtelen interaktív tábla van.

Bár nyomtatásra van lehetőség a könyvtárban, de a magas pedagóguslétszám szükségessé tenné a nyomtatási lehetőség bővítését.

6.5.Személyi feltételek

6.5.1. Tanulócsoportok

Az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnáziumba – a 2019. október 1-jei adatok szerint - 790 tanuló jár, ebből 520 az általános iskolába, 270 pedig a gimnáziumi tagozatra. Az általános iskolában 26 osztály található, melyek átlagléttszáma 29, a gimnáziumban pedig 8 osztály 34 fős átlagléttszámmal. Sajátos nevelésű igényű tanulók számában kismértékű csökkenés figyelhető meg, a beilleszkedési tanulási és magatartási nehézséggel küzdő diákok száma növekvő tendenciát mutat.

A hátrányos helyzetű diákok száma nőtt az előző évihez képest, ami elsősorban az érintett családok elmaradott szociális helyzetével magyarázható.

| | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tanulói létszám | 812 | 842 | 809 | 775 | 783 | 790 |
| Osztályok száma | 27 | 27 | 27 | 27 | 26 | 26 |
| SNI | 31 | 25 | 23 | 25 | 20 | 20 |
| BTMN | 45 | 52 | 65 | 78 | 77 | 100 |
| HH | 13 | 11 | 7 | 9 | 7 | 12 |
| HHH | 6 | 6 | 2 | | | 1 |

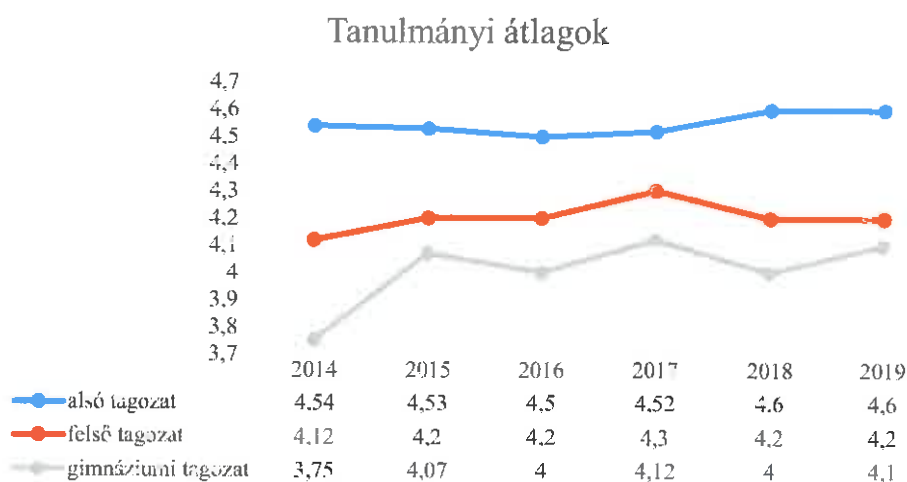
6.5.2. A tanulók szociokulturális háttere

Iskolánk Érd kertvárosi részen fekszik. A hozzánk járó diákok többsége családi házban él, rendezett körülmények között. Az osztályok tanulói között azonban vannak –az iskola létszámához viszonyítva nem jelentős számban- rendezetlen családi háttérrel rendelkező diákok is. A családi háttér és a tanulók iskolai sikeressége közötti kapcsolatot kutatások sora igazolja. Ismert, hogy az eltérő szociokulturális környezetből származó gyermekek készségeinek, képességeinek fejlettségében jelentős különbségek vannak. Ezek a különbségek egészen hamar megmutatkoznak, s ezek feltérképezése, s a hátrányok csökkentése minden pedagógus feladata. Kiemelt szerepe van az osztályfőnököknek, az intézmény gyermekvédelmi felelősének. Munkájukat a Szociális Gondozóközpont iskolai szociális segítő munkatársa támogatja.

A gyermekek személyiségfejlődésében mindig törést okoz egy válás, egy családi trauma, egy váratlan krízishelyzet. Ilyenkor értékelődik fel igazán a pedagógusok szerepe az átéltek feldolgozásában. Az eddigi évek tapasztalata alapján a kollégák sikerrel oldották meg ezeket a nehéz feladatokat. A gyermekek érdekében szoros kapcsolatot építettünk ki a Gyermekjóléti Szolgálattal.

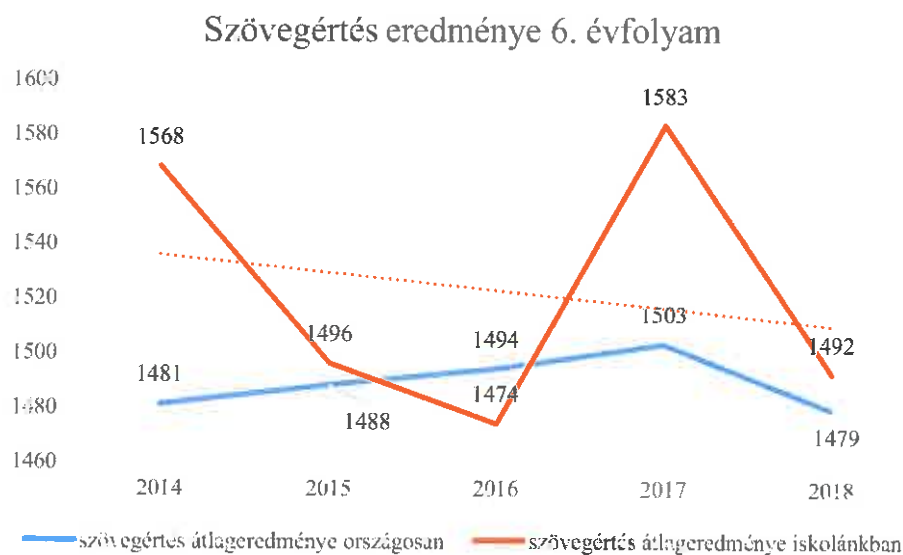
6.6. Mérés-értékelési eredmények

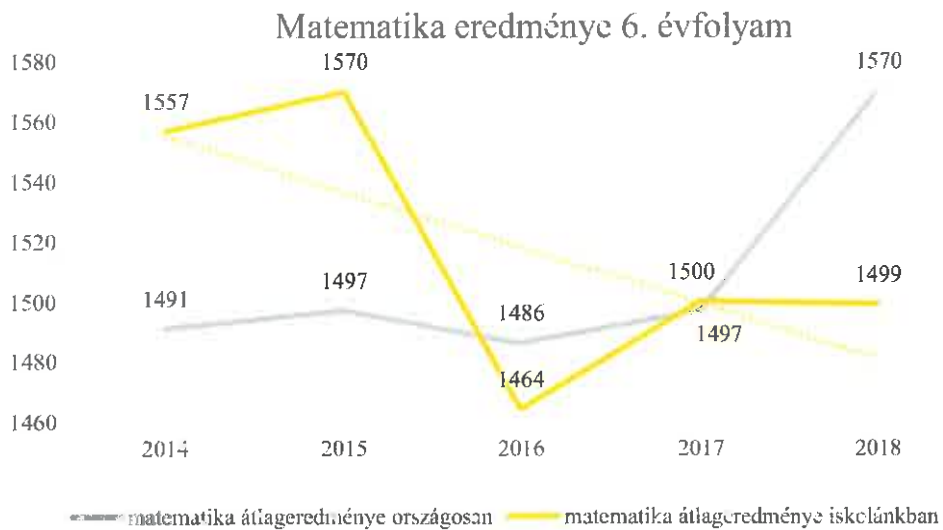
6.6.1. Tanulmányi eredmények



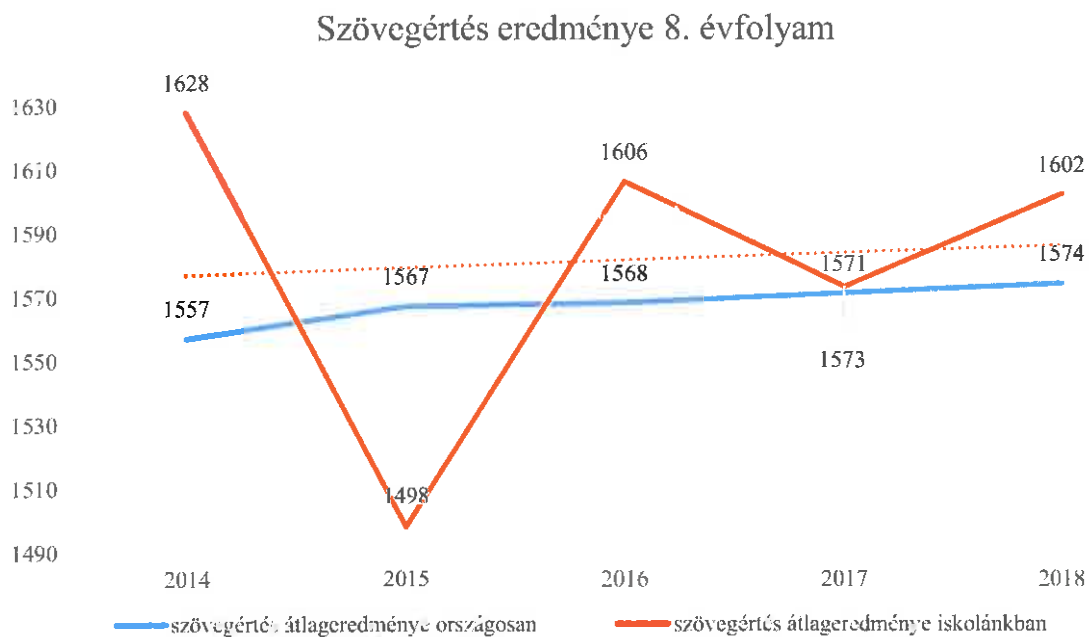
Az iskola tanulmányi átlaga: 4,2

Kompetencia-mérési eredmények

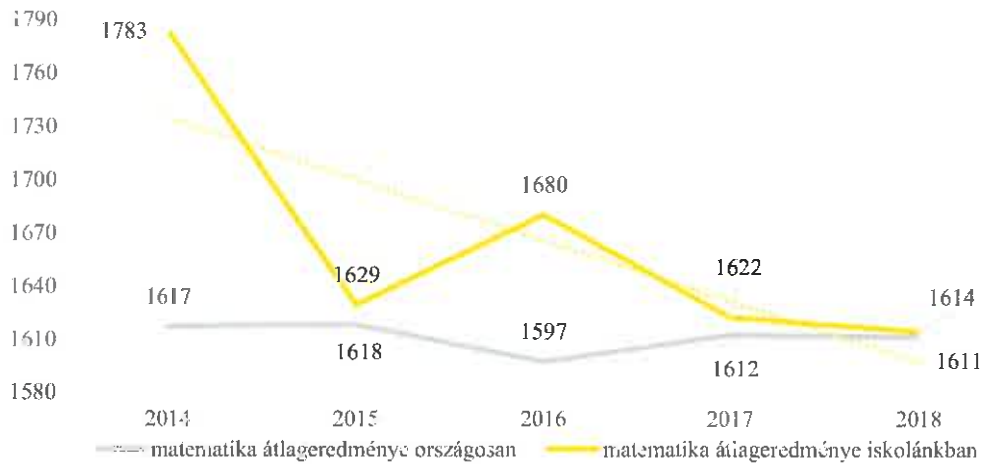




A 6. évfolyamos diákok kompetenciamérési eredményeit tekintve megállapítható, hogy szövegértés kompetencia területén visszaesés tapasztalható az előző évekhez képest, azonban még mindig az országos átlag fölötti tartományban van; matematikából stagnálás figyelhető meg, s elmaradnak az értékek az országos átlagtól.

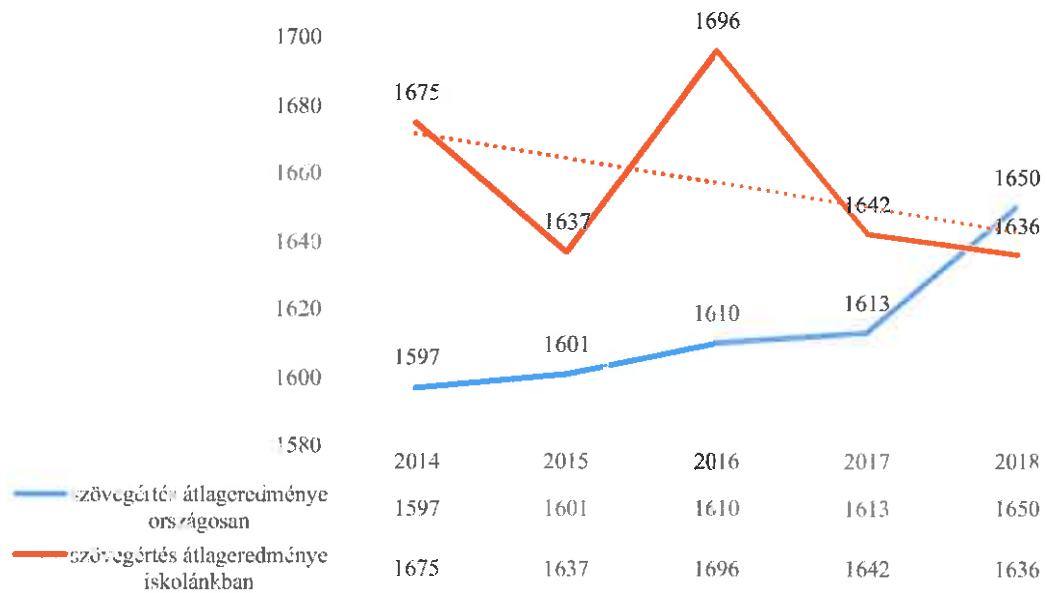


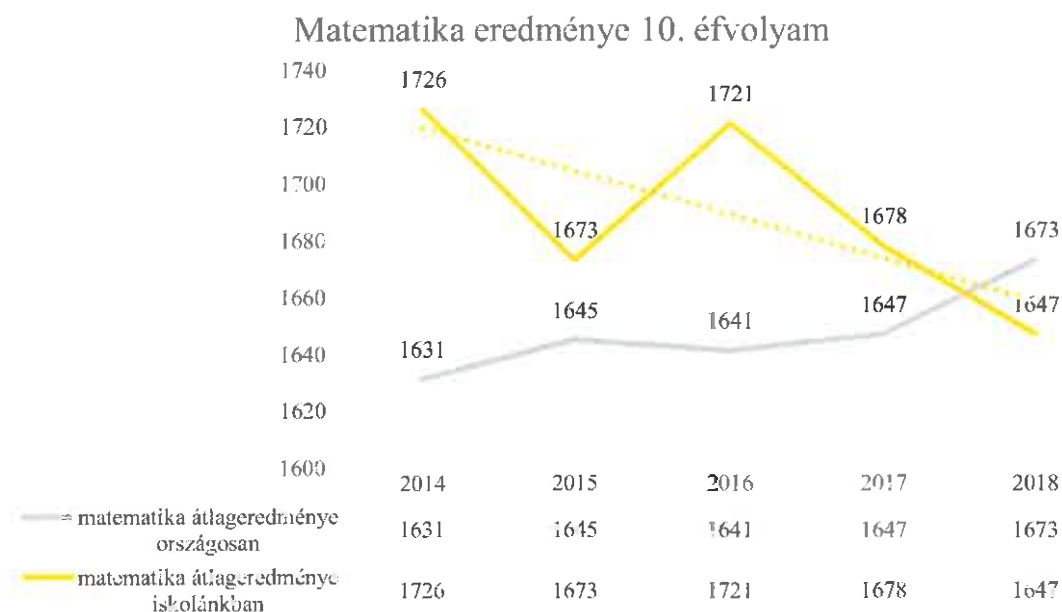
Matematika eredménye 8. évfolyam



A nyolcadikos évfolyam eredményeit vizsgálva megállapítható, hogy szövegértésből javulnak az eredményeink, 2018-ra az országos átlag fölötti eredményt érték el diákjaink, még nem szignifikáns a különbség. Matematikából az országos átlagnak megfelelően teljesítenek tanulóink.

Szövegértés eredménye 10. évfolyam





A 10. évfolyamon tanuló diákjaink eredményeiből látható, hogy 2016-ig mindkét területen az országos átlag fölött teljesítettek diákjaink, majd teljesítményromlást figyelhetünk meg. a 2018-as eredmények már elmaradnak az országos átlagtól. A jelenlegi helyzetkép azt mutatja, hogy nem tudunk az országos átlagnál szignifikánsan jobb eredménnyel büszkélkedni. (A trendvonallal ábrázoltam a tendenciát)

6.6.2. Netfit (Nemzeti Egységes Tanulói Fittségi Teszt)

2013. május 24-én a Magyar Diáksport Szövetség megkezdte „A testnevelés új stratégiájának és a fizikai állapot új mérési rendszerének kialakítása és az önkéntes részvétel ösztönzése a komplex iskolai testmozgásprogramok szervezésében” –T.E.S.I. elnevezésű kiemelt projektjét.

A kutatás egyik fő feladata az volt, hogy a magyar iskolarendszerben létrehozzon egységesen működtethető, egészségközpontú fittségmérési-értékelési rendszert. Az új fizikai fittségmérési rendszer a NETFIT, vagyis a Nemzeti Egységes Tanulói Fittségi Teszt elnevezést kapta.

A NETFIT 4 fittségi profilt vizsgál. Kilenc mérés segítségével jellemzi a tanulók állóképességét, erejét, hajlékonyságát és testösszetételét. A mérések eredményei tesztől függően két illetve három zónába kerülhetnek. Egészségzónába, fejlesztési zónába, fokozott fejlesztési zónába.

A Magyar Közlöny 2014. október 27-én tette közzé a 20/2012. (VIII.31.) EMMI rendelet módosítását, amely bemutatta a NETFIT-et, mint a tanulók fizikai fittségi mérésének rendszerét, valamint szabályozza annak tartalmi kereteit. Ennek köszönhetően most már minden érintett iskolában a NETFIT® rendszer segítségével mérik fel a testnevelők a diákok fittségi állapotát a 2015. január 5. és május 27. közé eső mérési időszakban.

Intézményünk is minden tanévben a testnevelő kollégák (védőnői segítséggel) elvégzik a szükséges méréseket.

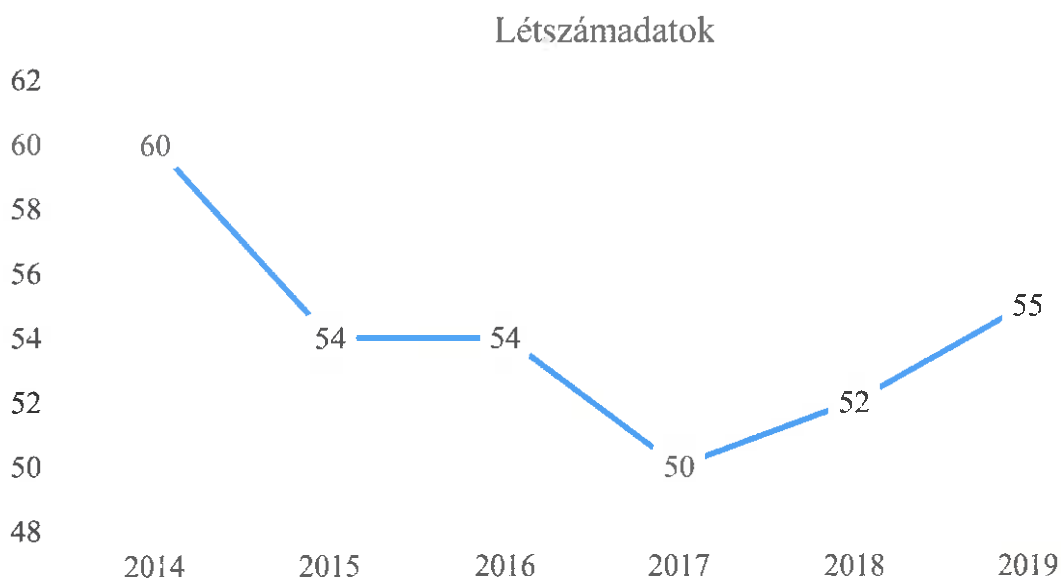
A 2019-es eredményeket az alábbi táblázat tartalmazza:

| 2019. év | Érdi Gárdonyi | | Eltérés az országos átlagtól | |
|--|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|
| | Fokozott fejlesztés szükséges | Fejlesztés szükséges | Fokozott fejlesztés szükséges | Fejlesztés szükséges |
| Testtömeg-index(BMI: kg/m ²) | 10% | 18% | 0% | 0% |
| Testzsír százalék (TZS %) | 9% | 22% | 0% | -2% |
| Állóképességi ingafutás | 34% | 23% | 10% | 4% |
| Ütemezett hasizom | | 19% | 0% | 11% |
| Törzsemelés teszt | | 30% | 0% | 16% |
| Ütemezett fekvőtámasz | | 26% | 0% | -4% |
| Kézi szorítóerő | 11% | 26% | 0% | -1% |
| Helyből távolugrás | | 17% | 0% | -10% |
| Hajlékonysági teszt | | 28% | 0% | -10% |

6.6.3. Érettségi eredmények

Létszám adatok

2014: 60 fő 2015: 54 fő 2016: 54 fő 2017: 50 fő 2018: 52 fő 2019: 55 fő



Tantárgyi eredmények

Kötelező vizsgatárgyak

Magyar nyelv

| Időszak | Tanév végi eredmény | Érettségi eredmény | Országos átlag | Eltérés |
|--------------|---------------------|--------------------|----------------|--------------|
| 2014 | 3,86 | 4,27 | 3,64 | + 0,63 |
| 2015 | 4,00 | 4,32 | 3,52 | + 0,8 |
| 2016 | 3,83 | 4,32 | 3,64 | + 0,68 |
| 2017 | 4,24 | 4,29 | 3,65 | + 0,64 |
| 2018 | 3,31 | 4,59 | 3,75 | +0,84 |
| 2019 | 4,01 | 4,25 | 3,77 | +0,48 |
| <i>Átlag</i> | 3,98 | 4,3 | 3,6 | + 0,7 |

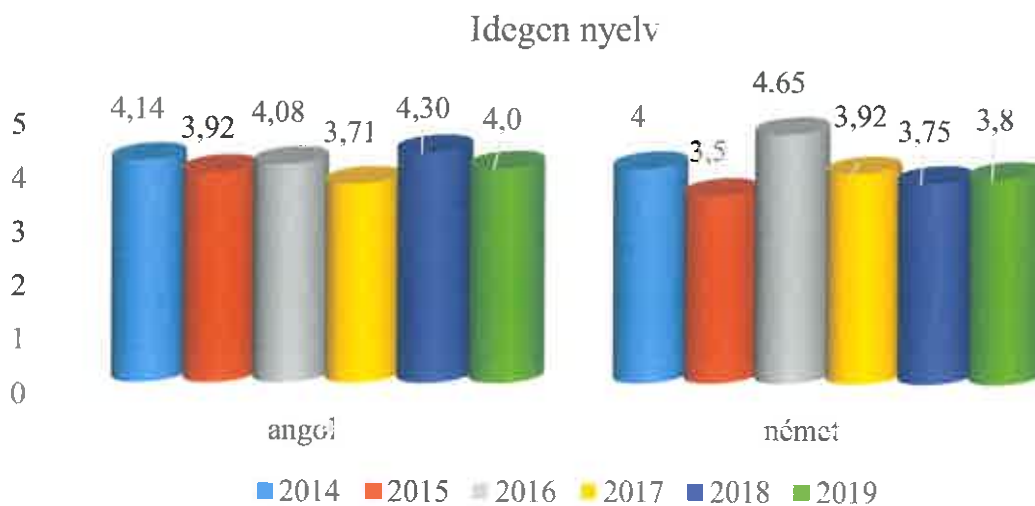
Matematika

| Időszak | Tanév végi eredmény | Érettségi eredmény | Országos átlag | Eltérés |
|--------------|---------------------|--------------------|----------------|--------------|
| 2014 | 3,07 | 3,18 | 2,88 | + 0,3 |
| 2015 | 3,2 | 3,1 | 2,84 | + 0,26 |
| 2016 | 2,81 | 3,18 | 3,02 | + 0,16 |
| 2017 | 3,6 | 3,22 | 3,15 | + 0,07 |
| 2018 | 3,28 | 3,27 | 3,15 | +0,12 |
| 2019 | 3,47 | 3,09 | 3 | +0,09 |
| Átlag | 3,16 | 3,17 | 2,97 | + 0,2 |

Történelem

| Időszak | Tanév végi eredmény | Érettségi eredmény | Országos átlag | Eltérés |
|--------------|---------------------|--------------------|----------------|--------------|
| 2014 | 4,47 | 4,04 | 3,48 | + 0,56 |
| 2015 | 4,12 | 4,12 | 3,49 | + 0,63 |
| 2016 | 4,31 | 4,08 | 3,59 | + 0,49 |
| 2017 | 4,1 | 4,12 | 3,62 | + 0,5 |
| 2018 | 3,79 | 3,95 | 3,49 | +0,46 |
| 2019 | 4,3 | 4,09 | 3,57 | +0,52 |
| Átlag | 4,25 | 4,09 | 3,54 | +0,55 |

Idegen nyelv:



Érettségi átlageredmények

| Időszak | Érettségi átlagok | Országos átlag | Eltérés |
|----------------|------------------------------|---------------------------|----------------|
| 2014 | 3,91 | 3,58 | +0,33 |
| 2015 | 4,09 | 3,57 | +0,52 |
| 2016 | 3,96 | 3,66 | +0,3 |
| 2017 | 4,1 | 3,66 | +0,44 |
| 2018 | 4,07 | 3,67 | +0,4 |
| 2019 | 4,19 | 3,61 | +0,58 |
| Átlag | 4,05 | 3,63 | +0,43 |

Az érettségi vizsgák eredményeiből megállapítható, hogy azok rendre meghaladják mind a tanév végi, mind az országos átlag eredményeit. Az országos átlagtól való eltérés magyar nyelv és irodalomból a legnagyobb (+0,7) és matematikából a legkisebb (+0,2.)

6.7. Beiskolázás

Általános iskola

Két általános iskolai osztályt indítunk minden tanévben. A körzeti tanulók felvétele mellett elsőbbséget élveznek azok a körzeten kívüli tanulók, akiknek testvére már iskolánk tanulója.

Első osztályba felvett tanulók létszáma:

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------|------|------|------|------|------|
| 1.a | 32 | 30 | 23 | 33 | 32 |
| 1.b | 32 | 31 | 25 | 31 | 30 |

Gimnázium

Képzési kínálat

„A” osztály – általános tantervű gimnáziumi osztály, ahol emelt óraszámú angol, vagy német nyelvet tanulnak a diákok.

„B” osztály – köznevelési típusú középfokú sportosztály

Jelentkezők száma

| | 01-es tagozatra | | | |
|-----------------------|-----------------|---------|---------|---------|
| | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 | 2019-20 |
| Jelentkezettek | 178 | 179 | 147 | 195 |
| Felvettek | 23 | 20 | 20 | 20 |
| Túljelentkezés | 7,7 | 9,0 | 7,4 | 9,8 |

| | 02-es tagozatra | | | |
|-----------------------|-----------------|---------|---------|---------|
| | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 | 2019-20 |
| Jelentkezettek | 37 | 21 | 24 | 43 |
| Felvettek | 6 | 9 | 5 | 11 |
| Túljelentkezés | 6,2 | 2,3 | 4,8 | 3,9 |

| | 03-es tagozatra | | | |
|-----------------------|-----------------|---------|---------|---------|
| | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 | 2019-20 |
| Jelentkezettek | 76 | 50 | 68 | 55 |
| Felvettek | 31 | 28 | 30 | 27 |
| Túljelentkezés | 2,5 | 1,8 | 2,3 | 2,0 |

6.8. Iskolai közösségi szolgálat

Az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium a Köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény előírásait betartva szervezi az iskolai közösségi szolgálatot.

„6. § (4) A középiskola elvégzését közvetlenül követő érettségi vizsgaidőszakban az érettségi vizsgák megkezdésének feltétele ötven óra közösségi szolgálat elvégzésének igazolása”

„Nkt. 4.§ (15) közösségi szolgálat: szociális, környezetvédelmi, a tanuló helyi közösségének javát szolgáló, szervezett keretek között folytatott, anyagi érdektől független, egyéni vagy csoportos tevékenység és annak pedagógiai feldolgozása”

Diákjaink –az iskola által kínált lehetőségeken kívül- számos külső helyszínen végeznek önkéntes tevékenységet.

Egy egészséges társadalomban nem hagyják magukra a bajbajutottakat, azonban a segítségnyújtást, csakúgy, mint az együttélés más szabályait, tanulni kell. Minél fiatalabb korban tudatosítani kell a fiatalokban, hogy nem önálló szigetekként élünk a világban, hanem egy közösség tagjai vagyunk, ezáltal felelősséggel tartozunk egymásért, és a közösségért.

A kompetenciák fejlesztése mellett a pályaorientációban is fontos lehet a tanulóknak az 50 órás iskolai közösségi szolgálat. Ez olyan tanórán kívüli tevékenység, amely az együtt munkálkodással, közös erőfeszítéssel erősíti a tanulók szociális érzékenységét. A végzett tevékenység minden érintett számára hasznos. A tanuló megtapasztalja, hogy az általa ellátott feladattal hozzájárult a helyi közösség és a fogadó intézményekben élők, vagy dolgozók életminőségének javításához.

A középiskolás tanulók megismerik a közösségben való tevékenykedés erejét, és az ily módon szerzett tudásukat életük során jól hasznosíthatják.

Fejleszti a tanulók kritikus gondolkodását, érzelmi intelligenciájukat, önbizalmukat, felelős döntéshozatali képességüket, állampolgári kompetenciájukat, kommunikációs- és együttműködési készségüket, problémamegoldó képességüket.

Fontos értéke a programnak, hogy a tanulók mindegyikének lehetőséget teremt a sikeres tevékenységre, az önmegismerésre, egyéni céljaik megtalálására. Mindezekon felül a személyes emberi kapcsolatok új színnel gazdagíthatják a diákok életét.

6.9. Az iskola emberi erőforrásai

6.9.1. A nevelőtestület

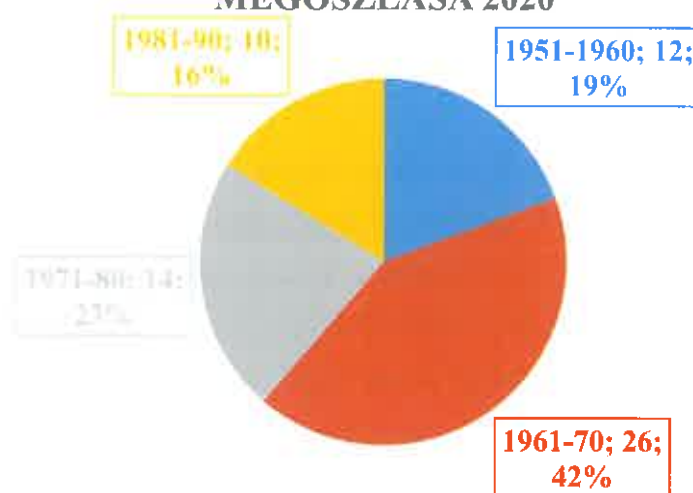
A pedagógus nyitja meg a gyermekek értelmét a világ ismereteire, segíti őket képességeik fejlesztésében, tehetségük kibontakoztatásában, értelmük fejlődésében. Intézményünk pedagógusai eltérő szociális és kulturális háttérből érkező diákokat nevelnek-oktatnak nap, mint nap. Az iskola pedagógiai alapelvei mentén végzik tevékenységüket. Kiemelt figyelmet fordítanak a személyiség sokoldalú fejlesztésre, az esélyegyenlőség megteremtésére, nyitottságra, toleranciára. Alapvető erkölcsi értékek megismertetésére, a tanulók közösségi és nemzeti nevelésére.

A nevelőtestületre vonatkozó statisztikai adatok:

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| teljes munkaidős | 53 | 53 | 55 | 53 | 56 |
| részmunkaidős | 6 | 6 | 5 | 9 | 9 |

A teljes munkaidős pedagógusok számában minimális változás figyelhető meg, a részmunkaidős kollégák száma nőtt.

A TANÁRI KAR KORCSOPORT SZERINTI MEGOSZLÁSA 2020



Munkaerőben történt változás:

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Távozott | 5 | 2 | 15 | 2 | 13 | 7 |
| Érkezett | 10 | 1 | 5 | 3 | 12 | 10 |
| Összes mozgás | 15 | 3 | 20 | 5 | 25 | 17 |
| Nevelőtestület létszáma | 62 | 59 | 71 | 57 | 59 | 57 |
| Fluktuáció | 24% | 5% | 27% | 9% | 42% | 30% |

(a táblázat nem tartalmazza a nyugdíjba menő dolgozókat)

6.9.2. Pedagógus életpálya

2013. szeptember 1-jén bevezetésre került az új pedagógus életpályamodell és az ehhez kapcsolódó értékelési rendszer, mely kiterjed az önértékelésre, tanfelügyeletre és minősítésre. A kezdetekkor egyike voltam azoknak a pedagógusoknak, akik elsőként vettek részt szakértői felkészítésben, melynek eredményeként 100 %-os minősítéssel sikeres vizsgát tettem, mint minősítési szakértő, s tanfelügyelő. 2014 óta az Oktatási Hivatal által kirendelt szakértőként veszek részt az értékelési folyamatban. Pozitív hozadéka ennek a munkának, hogy kilépve a saját intézményem falai közül tapasztalatokkal gazdagodom látogatásaim során. Tapasztalataimmal saját kollégáimat támogattam eddig is intézményi delegáltként (9 alkalom), s teszem ezt majd a jövőben is.

2013. szeptember 1-jével a tanárok besorolása átmeneti szabályok szerint valósult meg: a két év szakmai gyakorlatnál kevesebbel rendelkezők gyakornokként kerültek foglalkoztatásra, mindenki mást Pedagógus I. fokozatba kellett besorolni. Lehetőséget biztosított a jogszabály arra, hogy a Pedagógus I. fokozatban kötelezően eltöltendő 6 év szakmai gyakorlati idő lejárta előtt magasabb fokozatot lehessen elérni. Egyszerűsített minősítési eljárás keretében a legalább 14 év szakmai tapasztalattal és pedagógus szakvizsgával rendelkezők számára lehetőséget biztosítottak, hogy Pedagógus II. fokozatba kerüljenek, ha 2014. április 30-ig kérelmezték azt és feltöltötték e-portfóliójukat az informatikai rendszerbe. Így történt ez a mi intézményünkben is.

Az alábbi táblázatból kitűnik, hogy iskolánkban a pedagógusok többsége minősítési eljárásban fog részt venni az elkövetkező években. Szeretném, ha az érintettek az eljárással kapcsolatos információkhoz itt helyben – belső továbbképzésen – juthatnának hozzá mester-és kutatótanár pedagógusainktól. Arra szeretném bátorítani kollégáimat, hogy minél előbb éljenek a pedagógus életpályamodell által nyújtott lehetőségekkel, s ehhez a magam részéről minden támogatást meg fogok adni.

| Gyakornok | Ped I. | Ped II. | Mester | Kutató |
|------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| 4 | 41 | 11 | 5 | 1 |

(2020. 02. 15.)

A nevelőoktató munkát közvetlenül segítő munkatársak, technikai dolgozók

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| NOKS | 12 | 12 | 10 | 8 | 9 | 8 |
| Technikai | 7 | 8 | 10 | 9 | 9 | 9 |

A technikai dolgozók és a nevelő oktató munkát közvetlenül segítő kollégák száma az utóbbi három évben lényegében nem változott.

6.9.3. Diákönkormányzat (DÖK)

A diákönkormányzat a tanulók hivatalos érdekképviseleti szerve, amelynek működése egyrészt a diákélet szervezésére, valamint az intézmény működésével kapcsolatos jogok (véleményező, javaslattevő), gyakorlására terjed ki. A felső és gimnáziumi tagozat osztályai választott képviselők által vesznek részt a DÖK munkájában. Véleményt formálhatnak a tanulóközösséget érintő ügyekben, a tanulók helyzetét elemző, értékelő beszámolók elkészítésében, elfogadásában. A könyvtár, a sportlétesítmények működési rendjének kialakításában, tanulói pályázatok, versenyek meghirdetésében, megszervezésében, valamint a Házi rend és az iskola munkarendjének elfogadásakor.

A közgyűlés tagjai munkacsoportokban tevékenykednek. (tisztasági munkacsoport, kulturális munkacsoport, sport-és szabadidő munkacsoport)

A diákönkormányzat minden tanévben szervez hagyományos programokat az iskolában, de innováció is jellemzi tevékenységüket. Néhány program a teljesség igénye nélkül: Papírgyűjtés, Tanévnyitó diszkó, Mikulás Buli, Komplex Ismeretszerzési Nap, Farsang, de volt már Ne vásárolj semmit nap és Valentin napi szerelemposta is.

Ifjúsági Önkormányzat

Érd Megyei Jogú Város Közgyűlése 2015-ben határozott arról, hogy Ifjúsági Önkormányzat felállításával elősegíti Érd város középiskolásainak érdekképviseletét. A diákpolgármester és a képviselőtestület megbízatása egy évre szól. Az eddigi öt választásból három alkalommal gárdonyis tanulót választottak diáktársaik polgármesternek.

6.9.4. Szülői munkaközösség

Az iskola szülői munkaközössége évtizedek óta együttműködik a pedagógusokkal a diákok érdekében. A gyerekek és fiatalok sikeres képzésének és nevelésének alapfeltétele a diákok, a szülők és a tanárok közötti jó kapcsolat. A szülők egyfajta kapocs szerepet töltenek be az iskolai életben, hiszen közvetíteni tudják a gyerekek szükségleteit a pedagógusok felé, és ez természetesen fordítva is igaz: a gyermekekkel is jobban meg tudják értetni azt, amit a tanárok várnak el tőlük.

Az intézményi szülői szervezet tagjai az intézményben tanuló gyerekek szülei. Az osztályközösségeket a szülői szervezetben osztályonként 2-2, de esetenként 3 választott szülő képviseli.

A Szülői Munkaközösséget a szülők hozzák létre, tisztségviselőiket önmaguk választják. A munkaközösség megalapítása és működtetése kizárólag a szülők döntésén múlik. Ez a megoldás elősegíti a hatékonyabb működést és a valódi érdekképviselést, ugyanis tényleges közösség csak akkor tud létrejönni, ha a tagok önmaguk fogják össze jogaik és érdekeik érvényesítésének érdekében.

Az osztályközösségek képviselőit az adott tanév elején, az első szülői értekezleten a megjelent szülők választják maguk közül egy évre. A szülői közösség ezzel a megválasztott szülőket bízta meg a szülői szervezet által vállalt feladatok ellátásával.

A Szülői Munkaközösség szerves része az iskolának, attól nem különülhet el, létrehozásához és működtetéséhez alkalmazni kell a köznevelési jogszabályok rendelkezéseit. Olyannyira fontos része az intézménynek, hogy ha az iskolában nincs legitim Szülői Munkaközösség, akkor az intézmény nem működik törvényesen, mivel a szülők véleményezése nélkül számos kérdésben nem hozhat érdemi döntést.

A munkaközösség tagjai a kialakult konfliktusok, problémák megoldásában részt vesznek, együttműködnek a pedagógusokkal és az érintett gyerekekkel.

A SZMK tagjai kapcsolatot tartanak mind az iskolával, mind a többi szülővel, éppen ezért az egyik legfontosabb feladatuk a tájékoztatás, legyen szó egy új szabályról, határozatról, iskolai rendezvényről vagy szervezésről. A tájékoztatás leghatékonyabb eszközei a szülői értekezletek és az információs körüzetek.

6.9.5. Hagyományaink

A hagyományok ápolásának a köznevelésben kiemelt jelentősége van. A Nemzeti alaptantervben megfogalmazottak szerint: „a köznevelési intézményekben hozzá kell segíteni a tanulókat ahhoz, hogy megismerhessék nemzeti, népi kultúránk értékeit, hagyományait. Tanulmányozzák a jeles magyar történelmi személyiségek, tudósok, feltalálók, művészek, írók, költők, sportolók munkásságát. Sajátítsák el azokat az ismereteket, gyakorolják azokat az egyéni és közösségi tevékenységeket, amelyek megalapozzák az otthon, a lakóhely, a szülőföld, a haza és népei megismerését, megbecsülését.”

Az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium életében a fenti célok megvalósulását szolgálják a nemzeti ünnepekhez kapcsolódó megemlékezések, valamint a tanévnyitó, tanévzáró ünnepségek. A végzős évfolyamok búcsúztatója mellett olyan hagyományok is színesítik iskolánk életét, mint a gólyatábor, gólyaavató, szalagavató. Kiváló közösségteremtő erővel bírnak a munkaközösségek és a diákönkormányzat által szervezett programok is. Tanévnyitó buli, Mikulás buli, Valentin napi szerelemposta, valamint jelmezbál elsősorban a felső tagozatos diákok kedvelt programja. A tanulók személyiségfejlődésében a családi szokások mellett felértékelődnek a közösségi szokások, ezzel is gazdagítva értékrendjüket. A tanulmányi kirándulások, erdei iskolák kiváló alkalmat nyújtanak ahhoz, hogy diákjaink az iskola falain kívül is számos új ismerettel gazdagodjanak, valamint ezek a sajátos oktatásszervezési eljárások a közösségformálás fontos eszközei lehetnek.

6.10. Az iskola kapcsolatrendszere

A családi háttér, a családok környezeti szokásai, attitűdjei meghatározóak diákjaink személyiségfejlődésében. Ezeket figyelembe venni oktató-nevelő munkánk célkitűzéseinek meghatározásakor. A *szülők* többsége érdeklődő, segítő kapcsolatban van az intézmény dolgozóival, s segíti a közös célok elérését. Napi munkánk során ez a legélőbb, legaktívabb kapcsolat iskolánk életében. Az *Érdi Tankerületi Központtal* is szoros az együttműködésünk. A *helyi környezetvédő- és civil szervezetekkel, Érdi Polgárőrséggel* is jó kapcsolatot ápolunk, szükség esetén számíthatunk segítségükre. A *helyi médiumok* rendszeresen tudósítanak iskolánk jelentősebb eseményeiről, programjairól. Hatásuk a felnövekvő nemzedék környezet alakító, formáló magatartását befolyásolhatja.

A városi egészségügyi szakemberek (kiemelten az iskolaorvos) személyes megjelenésükkel az intézményben való tevékenységük során jelentős befolyást gyakorolhatnak tanulóinkra. Az egészséges életmód, az egészségmegőrzés és a környezet harmonikus kapcsolatának hangsúlyozásával nagy hatással vannak gyermekeink egészséges életmódjának alakítására és a természeti értékek megővésére. A Magyar Földrajzi Múzeum, a Csuka Zoltán Városi Könyvtár munkatársaikkal kapcsolatban vagyunk, programjaikon rendszeresen részt vesznek diákjaink, Kapcsolatban vagyunk – elsősorban az Ifjúsági Önkormányzat révén- *Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatával* is. Az általuk szervezett városi programokon részt veszünk, az általuk nyújtott lehetőségeket kihasználjuk. (Érd Aréna, Jégcsarnok) Kapcsolatban vagyunk még az alábbi intézményekkel is: *Család- és Gyermejjóléti Központ, PMPSZ Érdi Tagintézménye Érdi Családok Átmeneti Otthona, Pest Megyei Kormányhivatal – Érdi Járási Hivatal – Hatósági Főosztály Gyámügyi és Igazgatásügyi Osztály, Érd Rendőrkapitányság, Fészek Gyermekvédő Egyesület, Hajléktalan Személyek Átmeneti Szállása, Egyházak, Nevelőszülői Hálózat, Nagycsaládosok Országos Szervezete*

7. Vezetői program

I. Munkahelyi mentálhigiéné

- alulterhelés, túlterhelés problémájának megoldása
- munkafeltételek javítása (informatikai eszközök, nyomtatás, tornaszoba, játszóudvar...)
- fluktuáció csökkentése
- szerepzavar, szerepkonfliktus kiküszöbölése
- működő autonómia
- jó munkahelyi légkör kialakítása
- kiégés elkerülése

II. Oktatás területére vonatkozó elképzelések

- idegen nyelv (angol, német) oktatásának bevezetése első osztálytól
- osztálylétszámok optimalizálása
- SNI, BTMN
- napközis munkaközösség
- profilváltás gimnáziumi tagozaton (sportosztály → „humán v. általános)
- nyelvoktatási struktúra megváltoztatása (nyelvvizsgák száma, emelt szintű érettségik száma, nyelvvizsgával rendelkező diákok helyzete, nyelvi munkaközösség bontása...)
- NAT 2020

III. Nevelés területére vonatkozó javaslatok

- élménypedagógia
- fenntarthatóság (ÖKOISKOLA)
- Nevelés munkaközösség (előadások, szakmai délutánok, szülői-nevelői fórumok, meghívott előadók, esetmegbeszélések, „jógyakorlatok”)

7.1. Emberi erőforrások

„Legnagyobb cél pedig, itt, e földi létben,
Ember lenni mindég, minden körülményben.”

(Arany János)

A helyzetelemzésben ismertetett adatokra támaszkodva megállapítható, hogy iskolánkra teljes egészében jellemző az országos helyzetkép. Magyarországon a pedagógusok átlagéletkora **47, 6 év**. Kollégáim adatait vizsgálva ugyanez az érték jött ki az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnáziumban is. A nálunk dolgozó pedagógusok többsége 50, vagy afölötti kategóriába tartozik. Pályakezdő kollégánk nincs, a harmincév körüliek aránya is csekély. Nemek arányát tekintve viszont kicsivel jobban állunk az országos átlaghoz képest. Nálunk a férfi kollégák aránya 13 %, az országos 11%-kal szemben.

Az itt dolgozó kollégák tapasztaltak, gazdag módszertani kultúrával, szellemi tőkével rendelkeznek. Többségükre jellemző a folyamatos önképzés, az élethosszig tartó tanulás igénye.

Osztom Sági Matild szociológus, oktatáskutató (Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet vezető kutatója) nézetét, mely szerint az oktatásirányítás által befolyásolható tényezők közül a *pedagógusi munka minősége* befolyásolja leginkább az oktatás eredményességét és hatékonyságát. Meggyőződésem, hogy a *pedagógus személyisége* meghatározó, akár egy szál krétával is csodákra képes. Tantestületünk jól képzett szakemberekből áll. Hiszek a szakmában, s az élet minden területén a szakértelemben. Úgy gondolom, hogy ez önmagában kevés. Ha nincs mögötte az EMBER.

Vezetői programom egyik pillére a szakmáját magas szinten művelni képes EMBERre épít, aki nemcsak jobbhíján van a pedagóguspályán, hanem azért mert ez a hivatása. Aki a folyamatosan változó rendszer újabbnál újabb kihívásaival is megküzd nap, mint nap. Nem vagyok — az oktatáspolitikát érintő — döntéshozó helyzetben, de tudom, hogy itt helyben sok mindent tudunk tenni azért, hogy a bennünk lévő értékeket még jobban kiaknázzuk. Vannak kiváló pedagógus kollégák a tanári karban. Óriási *szaktudásuk*, melynek birtokában vannak, nincs kihasználva. S a kihasználás szót, itt abszolút pozitív értelemben használom. Úgy gondolom, mindenki szeretné megmutatni mire képes. Adjunk ennek lehetőséget, s ne pazaroljunk el hatalmas szellemi, módszertani tőkét, hanem azt fordítsuk mindenki javára. Belső tudásmegosztással, jó gyakorlatok bemutatásával profitáljunk belőle mindannyian! Ezek megvalósítására vonatkozó elképzeléseimet később részletezem. Ha nem hagyunk parlagon heverni értékes szaktudást, sikerül kellő motivációval bevonni embereket a közös munkába, akkor sokkal jobban megvalósul az egyenletes terhelés, melynek hiánya komoly probléma tantestületünkben.

Szakos ellátottságunk megfelelő. Azonban vannak olyan területek, ahol szükséges lenne megfelelő szakos kolléga belépése. A pályázatom írásakor is kerestünk matematika, fizika szakos kollégát, de szükség lenne tanítóra, angol nyelvtanárra, s testnevelő kollégákra is. Feladatukat az itt lévő szakos kollégák látják el erőn felüli teljesítménnyel. Ez így hosszú távon nem folytatható, mindenképpen azon leszek, hogy megoldjam a helyzetet. Fontosnak tartom, hogy a szakórákat saját munkaerővel oldjuk meg, s csak szükség esetén alkalmazzunk külsős munkaerőt.

A nevelő oktató munkát három *pedagógiai asszisztens* segíti. Részt vesznek a pedagógiai munkában, illetve annak előkészítésében. Tanórákon, napközis foglalkozásokon nyújtanak segítséget elsősorban a tanulási nehézségekkel küzdő diákoknak. Ellátják gyermekek felügyeletét, egyes tanulócsoportok kísérését (uszoda, fogászat, korcsolyázás, tanulmányi kirándulás). Közreműködnek az iskola szabadidős tevékenységeiben, valamint kiveszik részüket a napi adminisztráció, technikai előkészítéshez kapcsolódó feladatokból is. (fénymásolás, beiratkozás, stb.)

Két *iskolaitkárt* foglalkoztat az intézmény. Nagyon sokrétű a feladatuk. Intézik az intézmény adminisztrációs ügyeit és az operatív intézményműködtetés területén is vannak feladataik. Munkájuk fizikailag, s pszichésen is megterhelő. Mivel létszámuk nem bővíthető, szükséges lenne pontos feladatdelegálással, átszervezéssel könnyíteni munkájukat.

Az iskolában egy *rendszergazda* dolgozik. Az iskola létszámából adódóan szükség lenne még egy rendszergazda munkatársra.

Félállású *laboráns* kolléga segíti –elsősorban a fizika és kémia- órák előkészítését. Szükségesnek tartom teljes állás biztosítását erre a feladatra.

Oktatástechnikus munkatársunk volt, eddig a meghirdetett álláshelyre nem sikerült kollégát találni. A tanórák előkészítésében, rendezvényeken technikai háttér biztosításában nélkülözhetetlen a szerepe.

Az iskola infrastruktúrájának működtetését ellátó *technikai személyzet* (takarítók, karbantartó) munkája biztosítja a megfelelő körülményeket a nevelő-oktató munkához. Tartós távollét, betegség miatt kieső kollégák helyett rendszeres túlmunkával látták el feladataikat. Mára a létszámot sikerült feltölteni, így némileg könnyebben végezhetik napi feladataikat. Úgy gondolom, egy csoportvezető kinevezése megkönnyítené a napi munkavégzést.

Alapfilozófiám, hogy „*a pedagógus is ember*”, nemcsak szakember, hanem érző, gondolkodó lény is. Így gondolom ezt a többi munkavállaló esetében is.

A lelki egészség (mentálhigiéné) biztosítása, megőrzése és fejlesztése az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnáziumban prioritást kell, hogy kapjon. Nem vagyok mentálhigiéné szakember, de szándékomban áll segítséget kérni tőlük a probléma megoldásához. Úgy gondolom, hogy a szakirodalom által felsorolt „rizikófaktorok” közül sokat mi magunk is tudunk kezelni, ha szembe nézünk a tényekkel.

7.2. Munkahelyi mentálhigiénére épített fejlesztési elképzeléseim

A *munkahelyi mentálhigiéné* a közösségi mentálhigiéné színtere is, valamint egyéni mentálhigiéné sem zárható ki belőle teljességgel.

A munkahelyi mentálhigiénia feladata az, hogy felderítse a dolgozók lelki egészségére leselkedő veszélyeket, megelőzze a lelki egészség romlását, a lelki betegség kialakulását.

Mindezt leginkább az önismeret fejlesztésével, stresszhelyzetekkel való helyes megküzdési stratégiák kialakításával kívánja elérni. A dolgozók munkavégzésük során gyakran kerülnek stresszhelyzetbe.

Teljesen „stresszmentes” légkört nem ígérhetek, de azt igen, hogy a legtöbb ember számára stresszt okozó tényezők közül minél többet igyekszek kiküszöbölni, természetesen csapatban, kollégákkal együtt.

7.2.1. Alulterhelés, túlterhelés

A legtöbb ember számára stresszt okozó tényező a *túlterhelés* vagy *alulterhelés*. (mindkettőre látunk példát intézményünkben)

A túlterhelésen átgondolt, jól szervezett munkarenddel, valamint az „alulterhelt” kollégák motiválásával nagyon lehetne sokat segíteni. Meggyőződésem, hogy senki sem azért választotta a pedagógus pályát, mert így akart túlélni, hanem mert hitt a gyerekekben, hitt magában, s szeretne volna megélni az ezzel járó pillanatokot. Ez a hit a mindennapokban megkopik, de el nem tűnik. Felélesztése elsősorban vezetői feladat, de mindannyian tehetünk érte. Egy jó szó csodákra képes, de csak akkor, ha megvan a fogadókészség. Tudom, hogy így lesz!

7.2.2. Nem megfelelő munkafeltételek

A szakirodalom és a mindennapi tapasztalatok alapján szerint a legtöbb ember számára stresszt okozó tényezők közül kiemelkedő jelentőséggel bír a **nem megfelelő munkafeltételek stresszor**.

A munkafeltételek fejlesztésére szükség van. Az épület karbantartása folyamatos kell, hogy legyen. A kisebb javítások elvégzését tartom célravezetőnek, a nagyobb problémák elkerülését megelőzendő.

Informatikai és oktatástechnikai eszközök terén, eredménynek tartom, hogy tantermeinket sikerült projektorral felszerelni. Szeretném, ha erre a csoportszobákban is lenne lehetőség. A megvalósításhoz elsősorban támogatókra, ill. pályázati forrásokra van szükség, valamint élni szeretnék a Digitális Kormányzati Ügynökség által nyújtott lehetőségekkel.

Az informatika teremben a jelenlegi osztálylétszámokhoz kevés a gép, egy nagyobb létszámú osztály nem tud tanulni, számukra az oktatás csoportbontásban valósítható meg.

Azokban a tantermekben, ahol van lehetőség a hálózati fali aljzatról internethez csatlakozni, (sok helyen el van törve a vezeték a falban és nincs internet vonal), ott is lehetne számítógépeket elhelyezni, melyek a projektorokkal összekötve a tanórák technikai előkészítését nagymértékben megkönnyítenék.

A tanáriban is helyszűke miatt –eleve nagy stresszfaktor- nem lehet több munkaállomást felszerelni, viszont mindenképpen lehetővé kell tenni a nyomtatási lehetőséget.

A notebookok száma is kevés. Sajnálatos tény, hogy nincs annyi eszköz, hogy a tanításhoz, a napi adminisztrációs munkájához mindenkinek jusson.

Jelenlegi eszközparkunk ugyan még használható, de lassan cserére fog szorulni az informatika terem teljes gépparkja, és a 2017-ben érkezett eszközök zöme. Ezek a számítógépek i3-as processzorral vannak felszerelve. Ma már a háromszor nagyobb teljesítményű, i9-processzorok elterjedése figyelhető meg. A mostani gépek alap szintű gépeknek felelnek meg. Informatika órán új programok tanításához gyorsabb, nagyobb teljesítményű gépekre van szükség. Az irodákban is egyre több, kötelezően használt programok (e-kreta, e-ügyintézés, Posszeidon iktatórendszer) igénylik a nagyobb teljesítményű gépeket. A könyvtárban lévő eszközök is felújításra, illetve cserére szorulnak.

Tisztában vagyok vele, hogy a fejlesztéseket egyszerre nem lehet megvalósítani. Szükséges fontossági sorrendet felállítani, s ez alapján elkezdni a beszerzést.

Az intézmény rekonstrukciója során a *tornaterem* bővítése elmaradt. Ekkora tanulólétszám mellett állandó küzdelem a mindennapos testnevelés diáknak, pedagógusnak egyaránt. A tornaszoba biztosít lehetőséget alsó tagozatos foglalkozások, gyógytestnevelés órák és táncórák megtartására. A sportudvar rekonstrukciója tervek szerint az idei évben megtörténik. Az alsó tagozatos gyermekek számára kialakított *játszóudvar* eszközparkját Alapítványi bál bevételéből sikerült játékokkal felszerelni, az udvar végleges rekonstrukciója azonban még várat magára. Szeretném ezt az udvarrészt – elsősorban a napközis igényeket figyelembe véve- minél előbb megcsináltatni.

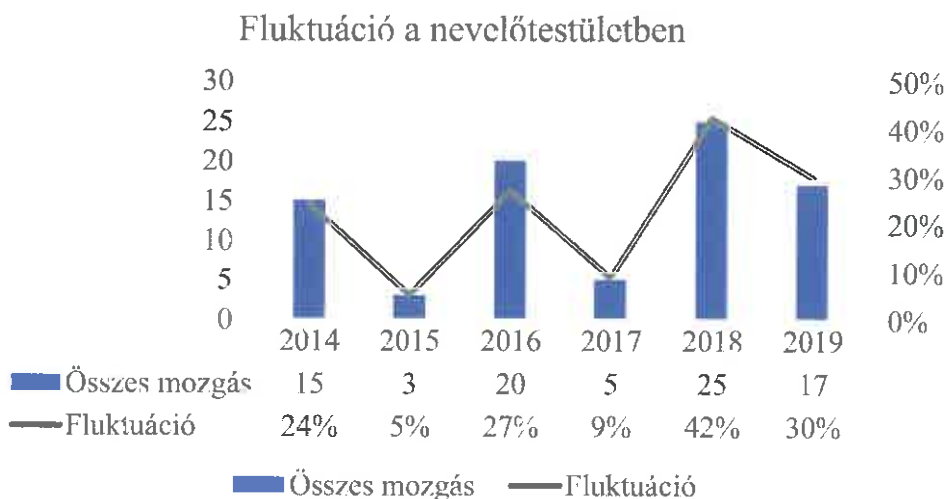
A „*konditerem*” jelenlegi formájában nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Kicsi, optimálisan csak 10-12 diák tudja használni, ez sajnos nem sokat segít a zsúfoltság csökkentésében.

Javasolnám –természetesen szakemberek véleményét figyelembe véve- a két terem egybenyitását, egy nagyobb tornaszobává alakítását. Így nem csak csoportok, hanem egy teljes osztály foglalkozásának megtartására is lenne lehetőség. Fenntartóval egyeztetve a szükséges anyagi forrásról, illetve egyéb lehetőségek keresésével (pályázat, támogatók).

Fontosnak tartom, hogy minden felújítás, átalakítás, szertárfejlesztés az érintett munkaközösség véleményének kikérésével, együttműködésével történjen.

7.2.3. Gyakori változás a munkában

A munkahelyi mentálhigiéné egyik sarkalatos pontja a kiszámíthatóság, állandóság. A helyzetelemzésben leírtakból kiindulva elmondható, hogy iskolánkban magas a fluktuáció, amely erősíti a bizonytalanság-érzést.



Kiemelt feladatnak tartom ennek a mérőszámnak a folyamatos csökkentését.

Megoldási javaslataim:

- új kollégák kiválasztása az igazgatóhelyettesek és munkaközösségvezetők bevonásával, véleményük meghallgatásával történjen, valamint a szükséges referenciák figyelembe vételével
- tanév közbeni változtatásokat minimalizálni (új lehetőségeket már nem befogadni tanévkezdés után, illetve csak akkor, ha nem igényel átszervezést, nem érint órarendet)
- órarendkészítés alapja a folytonosság és egyenletes foglalkoztatottság legyen (munkaközösségek javaslatának figyelembe vételével)

7.2.4. Szerepzavar, szerepkonfliktus

Az is stresszgerjesztő tényező, ha valaki nincs pontosan tisztában a vele szemben fennálló *elvárásokkal*. Ez *szerepzavart*, majd *szerepkonfliktust* okoz. Növeli a bizonytalanságot, csökkenti a hatékonyságot a túl sok és túl kevés felelősség, a végzettségnek nem megfelelő foglalkoztatás, az autonómia, a karrierfejlődés lehetőségének kizárása.

Az eredményes munka feltétele, hogy *mindenki pontosan tudja, mi a dolga*, ki és mit vár el tőle. S ez túlmutat azon, hogy mindenkinek van munkaköri leírása. Ez a világos kommunikáción múlik, s a megfelelő információáramláson. A túl sok és túl kevés felelősséget úgy oldanám meg, hogy „nem mindig azt a lovat ütném, amelyik húz”, s a kettő rögtön kiegyenlítené egymást. E cél elérését szolgálná a fentebb említett motiváció is. Iskolánkban a pedagógusok végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak. A problémát itt abban látom, hogy lehet, hogy nem a megfelelő helyen. Nem vagyok annak a híve, hogy mindenki tud tanítani minden tagozaton. Lehet, hogy tud, de nem biztos, hogy szívesen teszi. Míg ha olyan helyen van, ahol szeret dolgozni, eredményesebben is teszi azt. Figyelembe kell venni mindhárom tagozaton a korosztályi sajátosságokat, s ez az tudja leginkább, aki az adott korosztály módszertanával ismerkedett meg tanulmányai alatt. Van, aki könnyen boldogul középiskolásokkal, de küzdenie kell az általános iskolában, s fordítva. Természetesen tudom, hogy vannak szükséghelyzetek (nincs adott szakos kolléga, nyelvtanárok), de arra kell törekedni, hogy mindenki megtalálja a helyét, s ha a helyén van, szívesebben s eredményesebben dolgozik. (vezetői feladat – tantárgyfelosztás)

7.2.5. Az autonómia hiánya

Az *autonómia* azt jelenti számomra, hogy mindenki a helyén van, szakemberként a tőle telhető legjobbat nyújtja, s ötleteit, elképzeléseit elmondhatja, kreativitását meri szabadjára engedni. Az adott keretek között szabadon, legjobb tudása szerint dolgozik, módszertani szabadságával élve.

Konkrétabban gondolkodom az autonómiáról a *vezetőtársak* tekintetében.

Az iskola létszámából adódóan magam is három igazgatóhelyettes kolléga segítségével szeretném elképzeléseimet megvalósítani. Ez egy abszolút bizalmi viszony, mely arra is kiterjed, hogy tagozatuk irányításában teret kapnak elképzeléseik megvalósítására. Szeretném, ha a hangsúly a mindennapos adminisztrációs feladatok felől a nevelő-oktató munka, a diákok és kollégák felé tolódná el. Ezt munkaszervezéssel, feladatkörök pontos meghatározásával kívánom elérni. Ugyan így gondolkodom a munkaközösség-vezetőről is. Az adott szakterület elsődleges gazdái ők. Építenék szakértelmükre, hisz náluk jobban senki nem tudja, milyen problémákkal szembesülnek a mindennapok során, s ezek megoldásában is elévülhetetlen érdemeik vannak.

Támogatni, kiaknázni kívánom kollégáim ambícióit. Szeretném, ha a folyamatos önképzés, előrelépés lehetősége mindenki számára nyitott lenne. A továbbképzési keretösszeget nem áll módomban változtatni, de annak elosztására figyelmet tudok szentelni. Elsősorban az intézmény szükségleteit venném figyelembe. De támogatom minden olyan elképzelést, amely gazdagítja kollégáim személyiségét, szakmai életútját. (ingyenes továbbképzési lehetőségek, pályázatok)

7.2.6. Az összetartás hiánya

A csoport szintjén jelentkező stressztényezők közül kiemelkedően káros hatása van az *összetartás hiányának*, az esetleges csoporton belüli konfliktusokkal, a felettes/beosztott közötti problémás kapcsolatnak.

Úgy gondolom, sőt nagyon büszke vagyok rá, hogy tantestületünkre — a jelenlegi feszült légkör ellenére — még nem meghatározó a széthúzás. Mindig képesek voltunk egy ügyért összefogni, s az eredményre koncentrálni. Ez nem azt jelenti, hogy kisebb nagyobb konfliktusok nincsenek, de amint sikerül megvalósítani azt az elképzelésemet, hogy mindig mindent meg lehet és meg is kell beszélni, akkor nem gyűrűznek a problémák. Sok problémát okoz az *információhiány*, vagy *félinformáció*, ezért tartom szükségesnek a problémakezelést ott és akkor, ahol keletkezett. Erre

szeretnék figyelmet fordítani, s egyfajta moderátorként részt venni a folyamatban. Olyan légkört kialakítani, ahol nem kell attól tartani, hogy mi lesz ha....

7.2.7. Rossz munkahelyi légkör, alkalmatlan vezetési stílus, az ellenőrző rendszerek alkalmatlansága, a túl alacsony fizetés, az állás bizonytalansága

Az alkalmatlan vezetésmódot vonatkozhat –elsősorban- az intézményvezetőre, de a helyettesek és középvezetők is ide tartoznak. Úgy gondolom, alkalmas vagyok a vezető pozícióra. Ha nem ez lenne a véleményem, meg sem pályáztam volna ezt a feladatot. Bízom abban is, hogy olyan vezetőtársak lesznek mellettem, akikkel szemben a vezetői alkalmatlanság kérdése még fel sem merül.

Már említettem, milyen nagy jelentőséget tulajdonítok a *pontos feladatdelegálásnak*, amihez szervesen hozzájárul az értékelési- és elvárásrendszer pontos megfogalmazása is. A következetesség alapvető vezetői kompetencia. *Rendszeres vezetői óralátogatásokkal* szeretném támogatni kollégáim szakmai előmenetelét. A hangsúly a rendszerességen van, hisz hitelesen nem tudok nyilatkozni akkor, ha nem ismerem, milyen esetleges nehézségekkel küzd a kolléga, ill. elmulasztok egy fontos motivációs eszközt, ha nem reflektálok erősségeikre. A pedagógus bértáblára nincs ráhatásom, de meg fogok ragadni minden lehetőséget, hogy anyagilag is honoráljam az iskoláért végzett erőfeszítéseket.

Természetesen azt is tisztán látom, hogy vannak olyan –*szervezeten kívüli- okok*, amelyek kihatnak a munkavállalók napi teljesítményére. Esetleges családi problémák (betegség, válás), anyagi problémák, nem megfelelő életkörülmények, megterhelő munkába járás stb. Szeretnék kialakítani olyan kapcsolatrendszert, amelyben a kollégák bármikor bizalommal megkereshetnek problémáikkal. Ezeket átbeszélve közösen kereshetünk azokra időszakos, vagy tartós, releváns megoldást.

7.2.8. Kiegészítés

A pedagógus pályával kapcsolatban gyakran hallunk a *kiegésről*, ami nem más, mint *tartós érzelmi megterhelés*. Stressz hatására a személy fizikai, lelki és érzelmi kimerülés állapotába kerül, és ezt a szokásos módon nem tudja megoldani. Célom, hogy iskolánkban senki ne kerüljön ebbe az állapotba. *Olyan munkahelyet szeretnék teremteni, ahova jó bejönni, ahol lelkileg nyugodt állapotban lehet végezni a napi teendőket*. A vezetői programomban már említettem, hogy a

diákok előtt mintaként állunk. Szeretném, ha kiegyensúlyozott „minták” lennénk. S ezt elsősorban nem a munka mennyisége határozza majd meg, hanem a munkakörülmények.

A stressz hatása szervezeti szinten mindenképpen *teljesítménycsökkenéshez* vezet. A dolgozók testi-lelki megbetegedése miatt *megnő a hiányzások száma*. A hiányzó munkavállaló feladatait kollégái veszik át, akik a *gyakori helyettesítés* miatt még inkább leterheltek lesznek, s a probléma gyűrűzik tovább. Állandó jellemző ebben a közegben a munkaerő *nagymértékű elvándorlása*. (Konkrét számadatokkal támasztottam alá.) A tartósan fennálló állapot generálhat munkahelyi feszültséget, ami hosszútávon *kiégéshez* vezet.

7.3. Oktatás területére vonatkozó elképzeléseim

„Félig sem olyan fontos az, amit tanítunk gyerekeinknek, mint az, ahogy tanítjuk. Amit az iskolában tanultunk, annak legnagyobb részét elfelejtjük, de a hatás, melyet egy jó oktatási rendszer szellemi tehetségeinkre gyakorol, megmarad.”

(Eötvös József)

7.3.1. Alsó és felső tagozat az eredmények tükrében

Rövid és hosszútávú terveimet a helyzetelemzésemre építve fogalmazom meg.

Az iskola átlagos tanulmányi eredménye (4,2) jónak mondható. A tanulók korosztályi sajátosságaiból adódóan alsó tagozatban kiemelkedő eredmények vannak. A szülői aktivitás ilyenkor még jobban megfigyelhető, mint a későbbiekben, amikor már egyre önállóbbak a gyerekek. A tanító személye is meghatározó, hisz többnyire ő tartja a szakórák többségét. Úgy tapasztalom, hogy az alsó-felső tagozat közti átmenetet viszonylag zökkenőmentesen veszik a diákok. Tanulmányi eredményben minimális visszaesés tapasztalható. Célszerűnek tartom a leendő ötödik osztályos osztályfőnökök mielőbbi kiválasztását (előző tanév második félévére), hogy legyen lehetőségük gyakori hospitálásra leendő osztályaikban. Ezeknek a látogatásoknak a célja a tanulók megismerésén kívül az alsó tagozatban alkalmazott módszerek, szokásrendszer megfigyelése, mely elősegíti a felső tagozatos beilleszkedést. Negyedik osztály végén a jó képességű diákok — amennyiben megfelelnek a feltételeknek — nyolcosztályos gimnáziumban folytathatják tanulmányaikat. Kevesen élnek a lehetőséggel.

Felső tagozatos tanulóink 4,2-es tanulmányi átlaga is jónak mondható. Már a belépő kisdiákoknál a kimenet kell, hogy a szemünk előtt lebegjen. Általános iskolai tanulmányaik befejezése után minden tanuló abban a középiskolában folytassa tanulmányait, amelyikben szeretné. Cél, hogy eredményei ezt megalapozzák. Úgy gondolom, a tagozaton tanító kollégák mindent megtesznek a cél érdekében. Nyolcadikos diákjaink kétharmada érettségit adó intézményben folytatják majd tanulmányaikat. Kollégáim — reális értékelésük mellett — fontosnak tartják a tanulók önértékelésének fejlesztését is. Ez a reflektív szemlélet is hozzájárul ahhoz, hogy végzős diákjaink a képességeiknek megfelelő helyen szeretnének továbbtanulni.

A helyzetelemzés adatait vizsgálva láthatjuk, hogy a tanulási nehézséggel küzdő diákok száma folyamatosan nő. Az idei tanévben az általános iskolában 80, a gimnáziumban 20 BTMN-es tanuló

van. Fejlesztésüket az intézmény saját állományából három fejlesztő pedagógus, s egy gyógypedagógus látja e. Óraadóként két gyógypedagógus segíti a diákokat. Emellett a tanítók, szaktanárok napi szinten találkoznak az érintett tanulók tanulási, magatartási problémáival. A nehézséggel küzdő tanulók egyéni bánásmódot igényelnek. A pedagógusok fokozott figyelemmel kísérik diákjaikat, s tőlük telhetően igyekeznek megfelelni ennek kihívásnak. Sokszor nagyon nehéz megtalálni azt a középutat, ahol a nehézséggel küzdő diák is megkapja a támogatást, s ugyanakkor a többi tanuló érdeke sem sérül a nevelési-oktatási folyamatban. A probléma megoldásában kompetens szakemberekkel való konzultálás, belső továbbképzések, jógyakorlatok átadása mind segítséget jelenthetnek mindannyiunk számára. Vannak olyan sajátos nevelési igényű tanulók is, akik hiperaktivitás mellett figyelemzavarral, s egyéb viselkedészavarral küzdenek, alkalmanként jellemző rájuk a dühkitörés. Ilyen esetekben pedagógiai asszisztens kollégáink kihozzák a kisdíákot a tanórától, s segítséget nyújtanak számukra. A 73-as termet barátságos, befogadó szobává lehetne alakítani, ahova ilyenkor elvonulhatnak. Egyéb –egyéni, vagy kiscsoportos- foglalkozás megtartására is alkalmas lenne. (középtávon)

7.3.2. Gimnáziumi tagozat

Gimnáziumunk fiatal intézmény. Tapasztalatom szerint még mindig keresi az útját. Tanulmányi eredmények tekintetében országos viszonylatban a középmezőnyben található.

A városvezetés a 2010-es induláskor azzal indokolta döntését, hogy egy ekkora városban szükség van még egy olyan középfokú oktatási intézményre, amely általános képzést ad, s felkészíti a diákokat a továbbtanulásra. Nem utolsó sorban ezért ne kelljen a gyerekeknek a környező településekre — elsősorban Budapestre — ingázni. Az indoklással teljes mértékben egyet értek. Magam is úgy vélem, fontos, hogy a tanulni akaró, jó képességű diákok helyben is lehetőséget kapjanak képességeik kibontakoztatásához. Az induláskor egy nyelvi osztállyal (angol, német), s egy informatikát emelt óraszámú tanuló osztállyal alakítottuk ki a képzési irányunkat. Az informatikai profilt 2017/2018-as tanévtől kezdődően köznevelési típusú középfokú sportosztály váltotta fel. Az idei tanév végén fog érettségizni az utolsó „informatikás” osztály. A gimnáziumi tagozat értékelésekor, a fejlesztési feladatok meghatározásakor is ezekből a számadatokból szeretnék kiindulni. A beiskolázási adatokból megállapítható, hogy a 2010-ben meghozott fenntartói döntés, jó döntés volt. Van létjogosultsága a mi intézménytípusunknak. Az angol nyelvi képzésre átlagosan 8,5-szeres, a német nyelvire átlagosan négyszeres, a sportosztályba kétszeres a túljelentkezés. Legmagasabb pontszámmal az angol nyelvi képzésre, németre valamivel alacsonyabbal, a sportosztályba lényegesen kevesebb pontszámmal lehet bejutni.

A bekerülési pontszámot magasabb szinten szükséges limitálni, hogy csak azok a tanulók kerüljenek be, akiről feltételezhető, hogy meg tudnak majd felelni a gimnázium követelményeinek. Az érettségi eredmények 4,05-ös átlaga jónak mondható, azonban a hasonló, általános tantervű gimnáziumok között a középmezőnyben vagyunk. Mindenképpen törekedni kell évről évre jobb eredmény eléréséhez, valamint az emelt szintű érettségik számának növeléséhez.

7.3.3. Nyelvi osztály

A nyelvi osztály –különösen az angol nyelv- iránt kezdetektől fogva nagy az érdeklődés. A nyelvtanulás fontosságát a szülők is átérzik, ezért is támogatják gyermekeik ilyen irányú továbbtanulását. A városban két másik intézményben is van lehetőség emelt angolos osztályban tanulniuk a diákoknak, de úgy gondolom a mi nyelvi osztályunknak is megvan a maga helye ezen a palettán. A jelentkezők száma évről évre növekszik, s a bekerülési pontszámok is egyre magasabbak. Az ide bekerült diákok motiváltak, többségük szeretne továbbtanulni.

7.3.4. Sportosztály

Ebbe az osztályba olyan tehetséges sportoló diákokat várunk, akik valamilyen sportszakosztályban versenyszerűen sportolnak, kiemelkedő sporteredményeket értek el és a tanulást nehezen tudják összehangolni az edzésekkel, versenyzéssel. Edzőtáborok, versenyek miatti az átlagosnál többet hiányoznak. Mulasztásaikból adódó hiányosságaik pótlásához segítséget nyújtottunk, azonban a tantervi kööttségek miatt mással nem tudtuk segíteni előre haladásukat. Évről évre problémaként vetődött fel, hogy nem, vagy csak nagyon csekély mértékben használják ki a konzultációs lehetőségeket. Az a diák, aki komolyan sportol, tanórái után többnyire edzésre megy, sokszor az edzők már itt várják őket az iskolánál. 9-10. évfolyamon naponta hét órájuk van, a nyolcadik órában felkínált konzultációs lehetőség tényleges segítséget nem jelent számunkra. Kollégáim rugalmasságát dicséri, hogy voltak többen, akik nulladik órában is segítették ezeket a diákokat. Azoknál, akiknél reggeli edzések is vannak, ez sem volt megoldás. A kimeneti követelmény számukra is ugyanaz, mint évfolyamtársaiknak. A hagyományos iskolai keretek között így tényleges segítséget nem tudunk kínálni. Ez a képzési forma azokban az intézményekben működik eredményesen, ahol ez a fő profil. Ahol az órarendbe beépített délelőtti edzésekkel, a digitális tananyagbankkal, mentortanári rendszerrel tudják segíteni a tanulás és a sport összeegyeztetését, ahol tulajdonképpen erre a képzési formára van „egy tanári kar”. Ebben a formában a pedagógus

munkaideje rugalmas keretek között biztosít lehetőséget az egyéni megsegítésre. A sportosztályban tanító kollégák napi szinten konfrontálódnak az alábbi problémákkal:

-edzés miatt túlterhelt a diákok csekély része, szeretnének megfelelni, de küzdelemmel telnek a napjaik, egy idő után elvesztik a motivációt

- a diákok többsége közép szinten sportol, energiabefektetés hiánya mind a sportban, mind a tanulásban megmutatkozik, ugyanakkor „különleges” bánásmódot várnak el

A sportosztállyal kapcsolatos beiskolázási mutatók alapján elmondható, hogy az alacsony bekerülési pontszám világosan tükrözi, hogy az itt tanuló diákok többségének komoly hiányosságai vannak. Ezeket bepótolni, s a középiskolás tananyagot a kimeneti követelményekhez igazítva elsajátíttatni embert próbáló feladat. Egyre nagyobbra nyílik az olló a két képzési típus között a tanulmányi eredmények tekintetében. Ez a képzési kínálat ilyen formában nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Úgy gondolom, hogy erre a képzési formára szükség van, valóban hiánypótló kezdeményezés, de nem a mi intézménytípusunkban.

7.3.5. Humán osztály, általános képzésű osztály (rövid távú terv)

Az előzőekben említettek alapján úgy vélem, szükségessé vált egy releváns profilváltás. Szeretném, ha ez egy olyan intézmény lenne, ahol az ide belépő diákok elsődleges célja a majdani továbbtanulás lenne.

Két lehetőség fogalmazódott meg bennem, mindkettőt jónak tartom. A végső döntést a nevelőtestületnek kell meghoznia. Mindkét elképzelés a sportosztály alternatívájaként jelenik meg. Egyrészt A sportosztály helyett egy „*humán*” *osztályt* indítanánk, ahol magyar, vagy történelem tárgyakat tanulnának a diákok emelt óraszámúban a jelentkezés tárgyától függően. Másik lehetőség, hogy nem adnánk sajátos arculatot az indítandó osztálynak, hanem csak az általános képzési formát kínálnánk a jelentkezőknek. Az első elképzelés melletti érv, hogy mindkét tárgy kötelező érettségi vizsgatárgy, a humán beállítottságú diákok szívesen tanulják, célzottan az emelt szintű érettségire, felsőfokú tanulmányokra készít fel. Az általános képzésnek is a továbbtanulást kell megcélozni. 9-10. évfolyamon olyan biztos alapot kell létrehozni, amelyre a későbbiekben –fakultáción- lehet építeni. Bármelyik képzési forma jelen körülmények között megvalósítható, nem igényel különösebb technikai háttérrel.

Megvizsgáltam a *hatosztályos gimnáziumi képzés* lehetőségét is. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a hatosztályosba járó diákok kiemelkedő eredményeket mutatnak a kompetenciaméréseken, az érettségiben, s nagy számban jutnak be a felsőoktatásba. Középiskolai tanulmányaik befejezéséig egy, vagy akár két nyelvvizsgát is szereznek. Mivel a környékünkön nincs ilyenfajta képzés, ez

lehetne a jövőben a Gárdonyi sajátos arculata. A hatosztályos gimnáziumi képzés elindításának vannak feltételei, melyeknek még nem tudunk megfelelni. Feltétel, hogy az oktatási intézményben a legutóbbi három évben a kompetenciamérés eredményei mind matematika, mind szövegértés terén a 10. évfolyamon szignifikánsan meghaladja az országos átlagot. Az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium jelen pillanatban nem tud megfelelni ennek az előírásnak. A későbbiekben – a lehetőségek megteremtődésével- érdemes lehet újra átgondolni ezt a lehetőséget.

7.3.6. Nyelvoktatás

A nyelvtudás társadalmi értéke folyamatosan nő. A mindennapi élet számtalan olyan helyzetet teremt, amelyben idegen nyelv ismerete nélkül nem, vagy csak alig lehet boldogulni. Joggal várja el a társadalom a közoktatástól, hogy minél több diák juthasson hozzá ehhez a kulcskompetenciához még a közoktatás keretén belül, hogy a fiatalok legalább alapvető használati szinten (A2-B1) megtanuljanak legalább egy idegen nyelvet.

A döntéshozók is érezték ennek súlyát, ezért A 2019-2020-as tanévtől a 9. vagy 11. osztályos tanulók a nyári szünetben kéthetes egyéni vagy csoportos nyelvoktatásban vehetnek részt. Nyelvtanulási program a diákok számára ingyenesen tartalmazza a tanfolyam, szállás, ellátás, utazás, és szabadidős programok költségeit, sőt még költőpénzt is! A diákok részvételét a Magyar Állam finanszírozza. A köznevelési adatok alapján a programban nagyságrendileg 140 ezer tanuló jogosult részt venni 2020-tól, köztük az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium diákjai is.

Iskolánkban a gimnáziumi képzés kezdte óta fontosnak érezzük ezt a területet, hisz az egyik induló osztályban emelt óraszámú képzés szerint oktatjuk az angol, ill. a német nyelvet. Véleményem szerint nem kellő hatékonysággal. A nyelvi osztályokban joggal várhatnánk el, hogy a diákok középiskolai tanulmányik végére középfokú (B2 komplex) nyelvvizsgával rendelkezzenek. Ettől azonban még távol vagyunk, annak ellenére, hogy az eredeti elképzelések szerint a felsőoktatásba bemeneti követelményként fogalmazódott meg ennek megléte. Az ideai módosítással csak ideig-óráig kaptunk haladékot. Át kell gondolnunk –elsősorban munkaközösségi szinten-, hogy mit lehetne tenni a hatékonyság növelésének érdekében, ami egyértelműen mérhető a megszerzett nyelvvizsgák számában. Bízva abban, hogy a nyelvvizsgával rendelkező diákok száma egyre inkább növekszik, mérlegelni kell, hogy milyen lehetőséget tudunk biztosítani számukra nyelvismeretük tökéletesítéséhez. Az iskola pedagógiai programja szerint: “Azok a tanulók, akik idegen nyelvből C-típusú középfokú nyelvvizsgával (B2 szint) rendelkeznek, és az adott nyelvet

első idegen nyelvként tanulják, a következő tanévtől kérhetik, hogy a második idegen nyelvüket magasabb óraszámban tanulhassák.” Ez nehezen kivitelezhető, hisz az adott csoporthoz nem tudnak csatlakozni, mert nem állnak azonos nyelvi szinten. Úgy gondolom, hogy a nyelvvizsgálóval rendelkező diákoknak olyan csoportot kell létrehozni, ahol az emelt szintű vizsgára való felkészítés a cél. Így nem kopik a már megszerzett tudásuk, s nem az “aulában ülnek”. Órarendileg is megoldható.

Az idegen nyelvi mérés adataira támaszkodva úgy vélem, hogy az általános iskola felső tagozatán eredményesebben tudunk dolgozni.

Az idegen nyelvi mérés azt méri, hogy az angol vagy német nyelvet első idegen nyelvként tanuló 6. és 8. évfolyamos tanulók nyelvtudása megfelel-e a tantervi követelményekben előírt KER (Közös Európai Referenciakeret) szerinti szinteknek.

A 6. évfolyamon A1-es szintű, a 8. évfolyamon A2-es szintű feladatlapon töltötték ki a tanulók. Annak a tanulónak a nyelvtudása felelt meg az adott KER szerinti szintnek, aki a maximális pontszám legalább 60%-át elérte. Intézményünkben a 2019-es adatokat tekintve a 6. évfolyamon 82,5%, a 8. évfolyam esetében 77,4%-ot teljesítettek diákjaink. Külön pozitívum, hogy mindkét célcsoport javított a megelőző tanév eredményein (6. évfolyamnál több, mint 10%, a 8. évfolyamnál több, mint 11 % a javulás mértéke)

Törekedni kell arra, hogy az idegen nyelv oktatása továbbra is prioritás élvezzen iskolánkban, de nem az eddigi formában. A konkrétumok megfogalmazásánál a munkaközösség tagjaira számítok. Bízom benne, hogy a cél érdekében együtt tudunk gondolkodni.

7.3.7. Nyelvoktatás alsó tagozaton

Véleményem szerint külön kellene működnie az általános iskolai és a gimnáziumi nyelvi munkaközösségnek, hisz mindkét területnek vannak olyan sajátosságai, amelyek más megközelítést igényelnek. Annál is inkább, mert tervezem az angol és német nyelv oktatását bevezetni első osztálytól kezdve. Erre úgy gondolom -a törvényben megfogalmazott -minden lehetőségünk adott. „Az első idegen nyelv oktatása legkésőbb az általános iskola 4. évfolyamán kezdődik. Amennyiben az 1-3. évfolyam idegennyelv-oktatásában képzett pedagógus alkalmazása megoldható, és az iskola pedagógiai programja erre lehetőséget ad, az első idegen nyelv oktatása ezen évfolyamokon is megkezdhető.” 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet (NAT)

Rövid távú terveim között szerepel ennek elindítása. Meggyőződésem, hogy így – elsősorban saját magunknak– tudjuk kinevelni azokat a tanulókat, akikre építhetne gimnáziumi nyelvi tagozatunk.

Az angol nyelvvel szakkör formájában már eddig is találkozhattak a harmadikos kisdíákok, de úgy érzem, hogy a német nyelv a mostohatestvér szerepét tölti be intézményi szinten. Ezen kívánok úgy változtatni, hogy első osztálytól megjelenne az órarendben, mindkét nyelv. Az egyik induló osztálynak az angol, a másik induló osztálynak a német nyelv oktatását kínálnánk fel. Az európai és humanista hagyományokra nyitott, idegen nyelvet/nyelveket –legalább középszinten- beszélő, önmagukért és a környezetükért felelősséget vállaló fiatalok oktatásának kell állnia pedagógiai célkitűzésünk középpontjában. Az általános iskolába lépő kisdíákoknál meg kell kezdeni a nyelv iránti érdeklődés felkeltését.

Érveim a nyelvoktatás bevezetése mellett:

- ideális életkor idegen nyelvek elsajátításának megkezdéséhez
- -játékos formában, autentikus hanganyaggal, sok mozgással (életkornak megfelelően)
- kiváló lehetőség sikerélményekhez az SNI-s gyerekeknek is, ami pozitívan erősíti a tanuláshoz való hozzáállást, ami így pozitívan hat a többi tárgyra is
- nem zavarja a magyar nyelv elsajátítását: írásbeliség a második osztálytól jelenik meg
- nem zavarja a magyar nyelv elsajátítását: sőt bővíti a szókincset
- előkészíti a második idegen nyelvet
- az első három évben szöveges értékelést kapnának a díákok
- a gyerekek élvezik a tanulást – valódi *élménypedagógia*

7.3.8. Napközis munkaközösség

Az alsó tagozatot érintve még abban is gondolkodom, hogy élve a Nkt. 71. §-ban leírt lehetőséggel, érdemes lenne egy napközis munkaközösséget létrehozni, építve azokra a kollégákra, akik már évek óta erősítik tagozatukat.

A Köznevelési törvény 27. § határoz arról, hogy „ Az általános iskolában a nevelés-oktatást a délelőtti és délutáni tanítási időszakban olyan módon kell megszervezni, hogy a foglalkozások legalább tizenhat óráig tartsanak, továbbá tizenhét óráig – vagy addig, amíg a tanulók jogszerűen tartózkodnak az intézményben gondoskodni kell a tanulók felügyeletéről. Az általános iskola e törvény rendelkezéseinek megfelelően egész napos iskolaként is működhet.”

A fenti szabályozás iskolánkra is igaz, s megállapítható, hogy az alsó tagozatos díákok jelentős része igénybe veszi a napközis ellátást. A napközi otthon igen fontos nevelési és oktatási tényező, az általános iskola szerves része. A tanulmányi munka mellett a szabadidő hasznos eltöltésével járul hozzá a díákok személyiségformálásához. A napközi sajátossága, hogy a hagyományos oktatással ellentétes időbeosztás szerint dolgozik, tervezett foglalkozásokkal. Véleményem szerint

nagyban megkönnyítené a mindennapok szervezését, ha önálló munkaközösségként működhetnének. A terhek egyenletesebb elosztásával, célirányosan tudnánk a napközis munka hatékonyságát növelni. A siker záloga az alsó tagozat munkaközösség-vezetőjének, s a napközit összefogó munkaközösség-vezetőnek a nagyon szoros együttműködése.

7.3.9. Egyéb, megoldásra váró (tagozatokon átívelő) helyzetek

A természettudományos tárgyak iránti érdeklődés országosan csökkenő tendenciát mutat. *(Chrappán Magdolna: A természettudományi tárgyak helyzete és elfogadottsága a közoktatásban)* Nincs ez másként iskolánkban sem. Nem könnyíti meg a helyzetet, hogy bizonyos szakoknál szakemberhiánnyal küzdünk. A *-fizika* mellett a *matematika* oktatását az idei tanévben az érintett kollégák közti tanórák szétosztásával sikerült megoldani, akik így nagyon magas óraszámban dolgoznak. Olyan „munkacsoportot” hoztak létre önszerveződő módon, ahol elsődleges cél a felmerülő problémák megoldása. Kiváló együttműködésüknek, előre mutató javaslataiknak köszönhetően sikerült a matematika csoportbontást megtartani a gimnáziumi tagozaton. Rájuk építve, s bízva abban, hogy sikerül matematika szakos kollégával bővíteni a munkaközösséget, ki kell dolgozni a tárgy „jövőképét”. Célként megfogalmazva az érettségi eredmények, valamint a kompetencia mérés eredményeinek javítását.

7.4. A nevelés fontossága

„A példa a leghatékonyabb tanítók egyike, noha szóltanul tanít.”
Samuel Smiles

A nevelés olyan értékátadó, értékrendszert kialakító, fejlesztő folyamat, melynek célja, hogy az egyént életfeladatai megoldására képessé tegye. Ez a kompetencia alapú oktatás lényege. Az életre nevelünk. Cél, hogy a diák az iskolában megszerzett tudást eszközként tudja használni a mindennapi életben való boldoguláshoz. A *pozitív életvezetést* tényanyagként nem tudjuk megtanítani, de hozzásegíthetjük ahhoz a diákot, hogy képes legyen megvalósítani. Pedagógiai munkánk során külön nem szükséges nevelési célokat kitűznünk. A nevelési cél magába foglalja az oktatás céljait is. A kettő különválasztása a gyakorlati pedagógia látszólagos egyoldalúságára, az ismeretszerzés túlsúlyára kívánja a figyelmet felhívni. Szakmailag a nevelés és oktatás

elkülönítése nem indokolt. Nagyon szeretnék következetességre törekedni. Szeretném, ha az általunk elfogadott szabályokat a nevelési-oktatási folyamat minden érintettje magáénak érezné az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnáziumban. Ezek a szabályok mindenkire vonatkoznak. Szeretném, ha a felelősség súlyát a diákok, szülők és pedagógusok egyaránt éreznék. **Mindennek van következménye.** Ha a pedagógus nem azt érezné, hogy nincs semmilyen eszköz a kezében a diákok – esetleges – kifogásolható viselkedésével kapcsolatban. Ha az iskola értékrendjével, szellemiségével azonosulni tudna minden érintett.

Szeretnék a „szakmára” is nagyobb hangsúlyt fektetni. Előadások, szakmai délutánok hozzájárulhatnak ismereteink megújításához, erősségeink kiemeléséhez. A pozitív megerősítés mindenki számára motiváló hatással bír.

Szeretném, ha működne az iskolában egy nevelési munkaközösség, mely a szakmai vonalat erősítené pedagógiai, pszichológiai eszközökkel. (Előadások, szakmai délutánok, szülői-nevelői fórumok, meghívott előadók, esetmegbeszélések, „jógyakorlatok”...)

7.4.1. Élménypedagógia

A fentiekben felvázolt célok eléréséhez kiváló eszköz a pozitív megerősítés mellett az **élménypedagógiai** eszközök használata. Napjainkban jelenik meg a munkaerőpiacon egy olyan generáció (Z generáció), amelyet egyre nehezebb motiválni és egyre inkább jellemző rájuk a kitartás hiánya. A Z generáció a folyamatos frissítések világában él, ezért sokkal gyorsabban dolgozza fel az információkat, viszont kevésbé képes a koncentrációra. Ennek ellenére jobban megy nekik az úgynevezett multitasking (többfeladatosság), hiszen miközben tanulnak, a telefonjukkal vagy a táblagépekkel bíbelődnek, és közben lehet, hogy a face-time-on beszélnek a haverokkal. Ez sajnos ennek a nagyon gyorsan fejlődő világnak a gyümölcse. Nem tudnak tervezni hosszú távra, mindent csak az adott pillanatban, az „itt és most”-ban tudnak elképzelni, ami igen nagy nehézséget fog okozni nekik az életben való sikerek elérésénél. Az élet ettől sokkal összetettebb, jobb és színesebb lehet. Viszont mindezt megmutatni és megtanítani nekik csak egy előtük lévő, idősebb generáció képes. A családon, mint első és legfontosabb szociális egységen kívül, az iskola, mint az intézményes nevelés színtere, nyújthatja a gyermek számára a második legfontosabb bázist. És úgy gondolom, ennek így is kell lennie. A kognitív képességek és a racionális intelligencia mellett, nagyon fontos szerepe lenne még az *érzelmi intelligencia fejlesztésének*, ugyanis a motiváció és kitartás az idegrendszer „érzelmi hálóján” keresztül fog fejlődni, kialakulni. Az iskolában ezt tudjuk elérni élménypedagógiával. Élményt adni a gyerekeknek, a tanulás során, mégpedig úgy, hogy érezze, milyen jó az, ha a tanulásba fektetett

energia megtérül a sikerélmények során. Nincsen szilárdabb tudás annál, amit az érzelmek „lepecsételtek”. A két legfontosabb dolog ehhez, az elfogadás, és a folyamatos keretezés, ellenőrzés. Először is el kell fogadnunk a tanulókat olyannak, amilyenek, fel kell ismernünk a képességeiket, tehetségüket, esetleges gyengeségeiket, és abból kihozni számukra a maximálisan pozitív eredményt. Meg fogja tanulni a gyermek, hogy energiát fektetni valamibe, ebben az esetben a tanulásba, egészen egyszerűen jó. Ezáltal fejlődik az önbizalmuk is és kialakítható náluk egy egészséges önreflexió, ami aztán végigkíséri őket egész életük során. A keretek lefektetése és a szabályok következetes betartása pedig egy olyan biztonságos bázist teremt meg, amin belül ő szabadon mozoghat. Védelmet és biztonságot nyújt számukra. A sok élmény és tapasztalat következtében szépen lassan az idegrendszer kialakítja azokat a „tartó pilléreket”, amelyekbe beágyazódik a motiváció és a kitartás. „Kitartás”. Már maga a szó is jelzi azt, hogy megtartani. Megtartani a terheket, amelyek az esetleges kihívás nehézségeiből adódóan várnak ránk. E nélkül nem lesz soha igazi motiváció. Ez egy lassú folyamat, de az iskolában elég sok időt eltölt a gyermek az életéből, ahhoz, hogy ezeknek a kialakításában mi, pedagógusok is aktívan részt vegyünk. Az élményt a „jó” érzés adja. De ezt nem lehet átélni anélkül, hogy én ne dolgoztam volna meg érte. Ezen az úton kell, hogy kísérjük őket, mi pedagógusok, hiszen nekünk hivatásunkból is fontos az, hogy az életben a feladatokat és kihívásokat bátran vállaló, tudatos és sikeres jövő nemzedéket neveljünk.

7.4.2. Alapdokumentumok / Nemzeti alaptanterv (NAT 2020)

Intézményünk alapdokumentumainak korrekciója időről időre megtörtént. A Nemzeti alaptanterv módosításával létrejött NAT 2020 rendelkezéseinek megfelelően ismét szükséges helyi tantervünk korrekciója. A már megjelent kerettantervek alapján készült helyi tantervünk 2020. szeptember 1-jétől felmenő rendszerben (a mi esetünkben 1., 5., 9. évfolyamokon) kerül bevezetésre. A törvényi kötelezettségeken túl úgy vélem, hogy ezen kívül -hosszabb távon- célszerű lenne alapdokumentumainkat modernizálni, jobban igazítani a helyi sajátosságokhoz.

7.4.3. A fenntarthatóság jegyében

*„A jövő attól függ, hogy mit teszünk ma.”
Mahatma Gandhi*

„A fenntarthatóság pedagógiája a változás pedagógiája: egyik fő célja, hogy a szereplőkben a közös tudás kialakításán és az ehhez vezető folyamat bejárásán keresztül szemléletváltást készítsen elő. A fenntarthatósággal kapcsolatos problémák, illetve elgondolások kritikus vizsgálata a mindennapi rutin, a gyakran tudattalanul is elsajátított viselkedésminták és kulturális elemek felülvizsgálatát is jelenti... A fenntarthatóságra nevelés elmélete és gyakorlata soha nem lesz befejezett, egy az egyben másolható minta. A cselekvési folyamat az egyes szereplők együttműködésére, folyamatos egymásra hatására épül, a szereplők egy részének változása a többiekben is változást indukál...” (Réti Mónika: Környezeti nevelés és fenntartható fejlődés)

Az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskolában a tervezés szintjén már elindult az a folyamat, amely során lehetőségünk lesz részt venni az Emberi Erőforrások Minisztériuma és a Földművelésügyi Minisztérium közös pályázatán, melynek eredményeként elnyerhetjük az Ökoiskola címet.

A kezdeményezést jónak tartom, magam is úgy gondolom, hogy intézményi szinten is példát kell mutatni a környezetünk iránti felelősségről diákjainknak. A hulladék mennyiségének csökkentése, a szelektív hulladékgyűjtés, az energiaforrások takarékos felhasználása, az iskola külső és belső környezetének esztétikus kialakítása hozzájárul a diákok természet, környezet iránti érzékenyítéséhez.

8. Záró gondolatok

*„Előbb csináld azt, ami szükséges, utána azt, ami lehetséges,
és máris azt fogod csinálni, ami lehetetlen.”
Assisi Szent Ferenc*

Az Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnáziumban változásra van szükség mind a munkafeltételeket, mind a szakmai munkát illetően. Rövid és hosszútávú terveimben megjelöltem azokat a területeket, ahol szükségesnek látom a beavatkozást.

A változás célja az, hogy az iskolai élet valamennyi résztvevője (diákok, tanárok, szülők) azonosulni tudjon a közösen megfogalmazott értékrenddel, szellemiséggel. Nyugodt, kiszámítható munkafeltételek mellett mind a diákok, mind az iskola munkavállalói képességeik legjavát tudják nyújtani. A bizalommal teli légkör elősegíti az intézményi célok megvalósulását. Tudom, hogy ez csak közös erőfeszítéssel mehet.

Készen állok a feladatra, s ha ehhez megkapom a támogatást, akkor - a fenti idézetre utalva- a lehetetlen is lehetőség lehet mindannyiunk számára! Munkámat a mindenkori hatályos törvényi előírásoknak megfelelően, következetesen, az intézmény iránti lojalitásomra építve kívánom végezni. Képes vagyok rá, mert:

- rendelkezem a feladathoz szükséges szakképzettséggel, mesterpedagógusi minősítéssel, magasabb vezetői tapasztalattal.
- mindhárom tagozaton tanítottam, tisztában vagyok az adott tagozat helyzetével, a felmerülő problémákkal.
- a kezdetektől részt vettem szakértőként a pedagógus életpályamodell programjában, s azóta is eredményesen végzem szakértői feladataimat.
- az intézmény érdekében nem csak intézményi szinten gondolkodom.
- s a kihívások nem elrettentenek, hanem tettekre ösztönöznek!

Pályázatomat köszönettel szeretném zárni. Megköszönöm diákjaimnak, szülőknek, munkatársaimnak az évek során felém irányuló visszajelzést, biztatást, mely arra ösztönzött, hogy szakmai tudásom legjavát tudjam nyújtani. Ez biztosít szilárd alapot a pályázatomban leírt elképzelések megvalósításához.

Kérem a pályázat véleményezőinek, bírálóinak bizalmát programom megvalósításához!

9. Forrásjegyzék

Pályázatom megírásához használt adatok egy része -munkakörömből adódóan- saját gyűjtés, a többi adat nyilvános forrásokban megtalálható.

Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium Pedagógiai programja

<http://www.gardonyi-erd.hu/sites/default/files/2020-01/Pedag%C3%B3giai%20program.pdf>

(2020.02.06.)

Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium Szervezeti és működési szabályzata

<http://www.gardonyi-erd.hu/media/175> (2020.02.06.)

<https://www.oktatas.hu/koznevelas/kozerdekuadatok> (2020.02.10.)

[http://www.ajovoiskolaja.hu/LongNews6.aspx?NewsID=3820a48f-22f7-4817-a70d-](http://www.ajovoiskolaja.hu/LongNews6.aspx?NewsID=3820a48f-22f7-4817-a70d-6ae89e882095)

[6ae89e882095](http://www.ajovoiskolaja.hu/LongNews6.aspx?NewsID=3820a48f-22f7-4817-a70d-6ae89e882095) (2020.02.12.)

<https://www.citatum.hu/idezet/34237> (2020.02.12.)

<http://www.mdsz.hu/netfit/netfit-attekintes/> (2020.02.14.)

<http://tantrend.hu/hir/mi-az-az-szmk> (2020.02.12.)

<https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=a1200110.kor&targetdate=&printTitle=> (2020.02.04.)

https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/Munkahelyi_lelki_egeszsegvedelem.pdf (2020.02.10.)