

**I n t é z m é n y v e z e t ő i p á l y á z a t**  
Azonosító szám: TK/160/358-1/2018  
**Dunaföldvári-Bölcskei Általános Iskola,  
Alapfokú Művészeti Iskola és Gimnázium**



Készítette:  
Bognárné Balogh Andrea  
Cím:  
7020 Dunaföldvár, Pentelei u. 49.  
Elérhetőség:  
06-70/380-9148  
E-mail: bbandrea25@gmail.com

Kapja:  
Szekszárdi Tankerületi Központ  
7100 Szekszárd, Arany J. utca 23-25.

2018. március

## Tartalom

<b>1. Bevezetés</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Helyzetelemzés</b> .....	<b>13</b>
2.1. Az intézmény bemutatása.....	13
2.2. Külső környezeti adottságok .....	15
2.3. Belső környezeti adottságok.....	17
2.3.1. Tárgyi feltételek.....	17
2.3.2. Innovációk és eredményeik .....	21
2.3.3. Személyi feltételek .....	22
2.3.4. Nevelő-oktató munka értékelése.....	23
2.3.5. Az előző vezetői pályázat céljainak megvalósulása .....	29
<b>3. Vezetői program</b> .....	<b>34</b>
3.1. A külső adottságok területén jelentkező feladatok .....	34
3.1.1. A köznevelési rendszer változásából adódó feladatok.....	34
3.1.2. Fenntartói elvárások.....	34
3.1.4. Az intézmény külső kapcsolatai.....	35
3.2. A belső adottságok területén jelentkező feladatok .....	36
3.2.1. Tárgyi feltételek javítása .....	36
3.2.2. Az innovációs tevékenység területének feladatai.....	37
3.2.3. A szervezetfejlesztésben szükséges változások .....	37
3.2.4. Az oktató-nevelő munka területén jelentkező feladatok.....	38
3.2.5. Az iskolai mérés-értékelés és az országos mérések területén jelentkező feladatok .....	40
3.2.6. Pedagógus életpálya modellhez kapcsolódó feladatok .....	40
3.2.7. A nevelő-oktató munkát segítő és technikai dolgozóinak munkáját érintő feladatok.....	40
3.2.8. Gazdálkodás, pénzügyi feltételek .....	41
3.2.9. Vagyonvédelem és biztonság.....	41
<b>4. ÖSSZEFOGLALÁS</b> .....	<b>41</b>
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	<b>42</b>
1. sz. melléklet: Az Európai Unió által támogatott és hazai pályázatok.....	42
2. sz. melléklet: Kommunikációs csatornák .....	45
3. sz. melléklet: Szervezeti profil mérése .....	46

A pályázatom célja, hogy a **Szekszárdi Tankerületi Központ *Fejlesztési Tervében*** a 2017-2022-ig tartó időszakra megfogalmazott elvárások és a helyzetelemzés alapján megállapított lehetőségeket figyelembe véve vezetői programot adjak a Dunaföldvári-Bölcskei Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Gimnázium intézményben dolgozók számára.

### **Kiindulópontok, elképzelések**

A meghirdetett intézményvezetői beosztás ellátására belső pályázóként, az intézmény vezetőjeként adom be vezetői programomat.

**Céлом**, hogy biztosítsam:

- az elmúlt öt évben végzett vezetői munkám tapasztalatai és a helyzetelemzés megállapításai alapján az intézmény hosszú távú, biztonságos működését,
- Dunaföldvár és Bölske települések oktatási intézményeinek szakszerű és törvényes működtetését,
- az intézmény valamennyi iskolájában a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény értelmében az ingyenes és kötelező alapfokú oktatás, a középfokú oktatás az érettségi megszerzéséig történő felkészítés magas színvonalú ellátását,
- munkatársaim számára a jogszerű, biztonságos, kiszámítható, és a továbbfejlődést lehetővé tevő munkafeltételeket,
- az intézmény törvényes, gazdaságos működtetését,
- a Szekszárdi Tankerületi Központ *Fejlesztési Tervében* megfogalmazott célok teljesüléséhez az intézmény aktív hozzájárulását.

## **1. Bevezetés**

A Dunaföldvári-Bölcskei Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Gimnázium többcélú közoktatási intézményként 2008. július 1-jén kezdte meg működését a három település által létrehozott Közoktatási Intézményfenntartó Társulás irányításával.

A társulás eredményesen pályázott a Dél-Dunántúli Operatív Program keretében meghirdetett általános iskolák átalakítását, bővítését és felújítását célzó projekt közel egy milliárd forint támogatásra. Mindhárom településen új általános iskola épülhetett, melyek átadására 2011. április 15-én került sor. A DDOP pályázathoz szorosan kapcsolódtak a TÁMOP projektek szakmai képzései és a TIOP pályázat tanulói laptop programjának informatikai fejlesztései. A többcélú közös igazgatású közoktatási intézmény alakulásakor **hat**, egy év múlva pedig már **nyolc**, szakmailag önálló, egymással együttműködő, tevékenységüket összehangoló tagintézménnyel látta el feladatait. 2008 júliustól 2012. december 31-ig a három település óvodái, bölcsődéje, általános iskolái, gimnáziuma, szakiskolája és speciális szakiskolája alkották az intézmény tagintézményeit. 2013. január elsejétől - az iskolák állami átvétele után - a bölcsőde és az óvodák a települések önkormányzataihoz kerültek vissza. A dunaföldvári oktatási intézmények működtetését 2016. december 31-ig Dunaföldvár Város Önkormányzata vállalta fel. 2015. július elsejétől a szakiskola kivált az intézményből, a Nemzetgazdasági Minisztérium fenntartásába került és a Szekszárdi Szakképzési Centrum tagintézménye lett. A szervezeti változások 2017-ben folytatódtak, mely a Madocsai Általános Iskolát érintette. Fenntartását és működtetését a település és az egyház kezdeményezését követően 2017. szeptember 1-től a Madocsai Református Egyházközösség vállalta fel. 2017. január elsejétől az intézmény fenntartási és működtetési feladatait a Szekszárdi Tankerületi Központ látja el.

# HELYZETELEMZÉS

## 2. Helyzetelemzés

### 2.1. Az intézmény bemutatása

Az intézmény neve: Dunaföldvári-Bölcskei Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Gimnázium  
OM azonosító: 201167

Az intézmény címe: 7020 Dunaföldvár, Templom u. 9. (székhely).

**Jelenleg az alábbi tagintézmények tartoznak az intézményhez:**

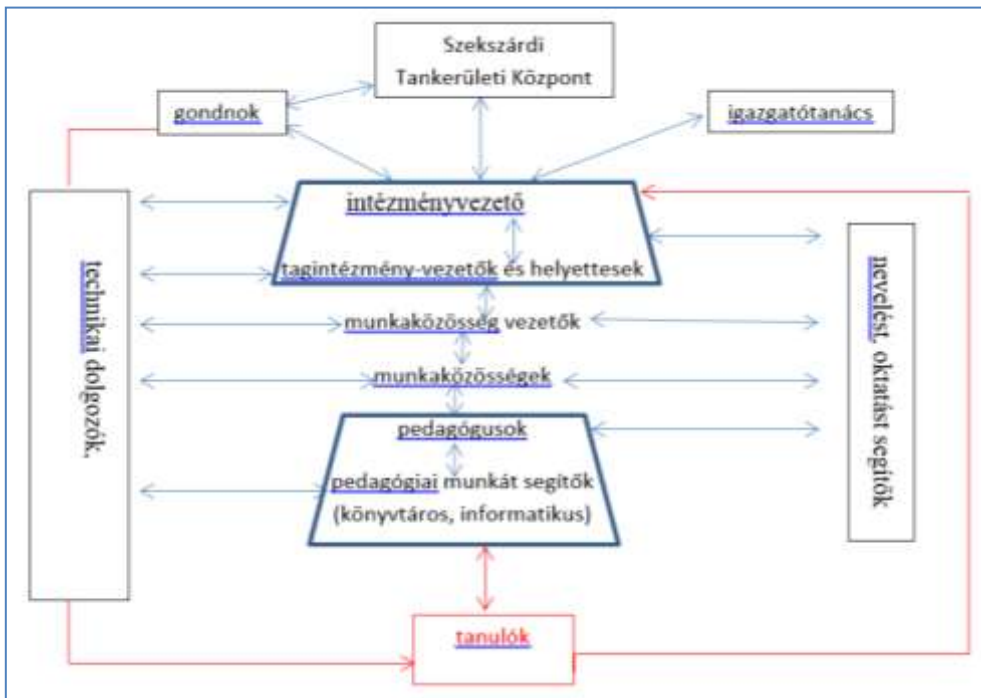
Beszédes József Általános Iskola	Dunaföldvár, Kossuth L. u. 17-23/A Dunaföldvár, Püspök u. 1.
Kegyes József Általános Iskola	Bölcske, Paksi u. 18.
Alapfokú Művészeti Iskola	Dunaföldvár, Templom u. 9.
Magyar László Gimnázium	Dunaföldvár, Templom u. 5.



1. ábra: Az intézmény tagintézményei

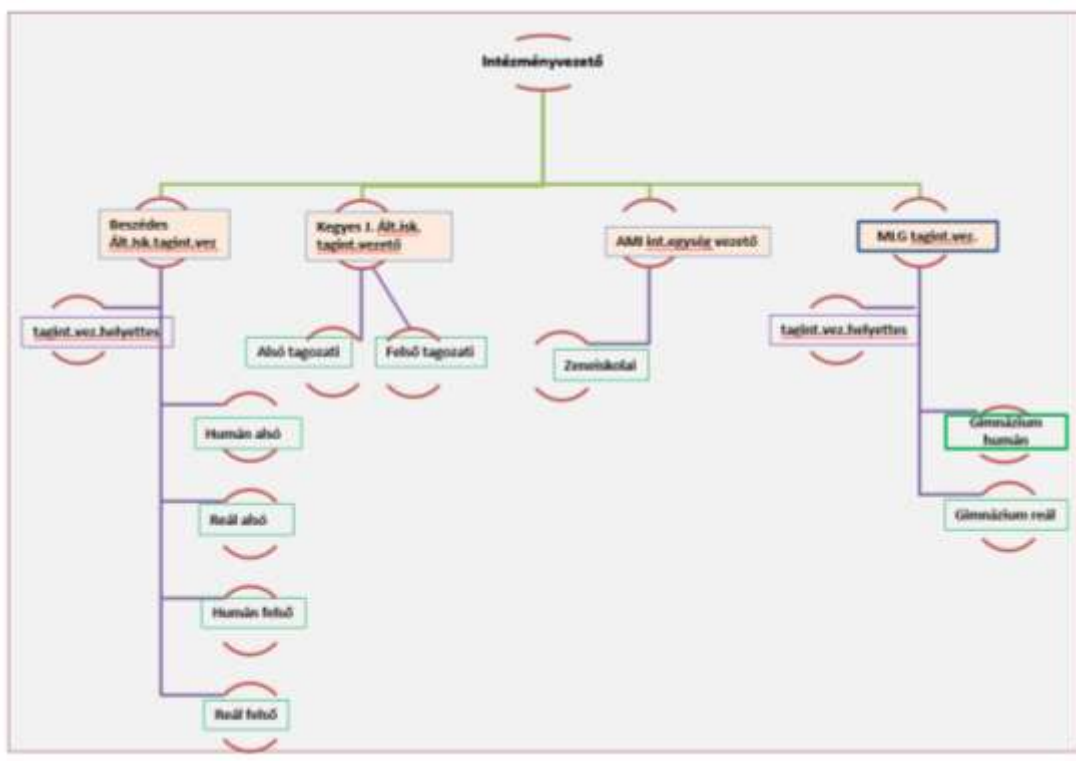
Az intézményvezető az intézmény egészét érintő döntéseit az igazgatótanácsra és a tagintézmény-vezetők véleményére támaszkodva hozza meg. Az igazgatótanács tagjai a tagintézmények vezetői és a tantestületek által delegált küldöttek.

A szervezet vertikális-lineáris felépítést mutat, melyet könnyen áttekinthető belső kapcsolatok és egyértelmű alá-fölérendeltségi viszonyok jellemeznek.



2. ábra: Kapcsolati háló

A pedagógusok szakmai munkáját a munkaközösségek működése segíti. A munkaközösségek az éves programok során saját tantestületük támogatásán kívül egymással is együttműködnek. Tevékenységükben megtaláljuk a közös versenyeket, rendezvényeket, méréseket.



3. ábra: Munkaközösségek bemutatása

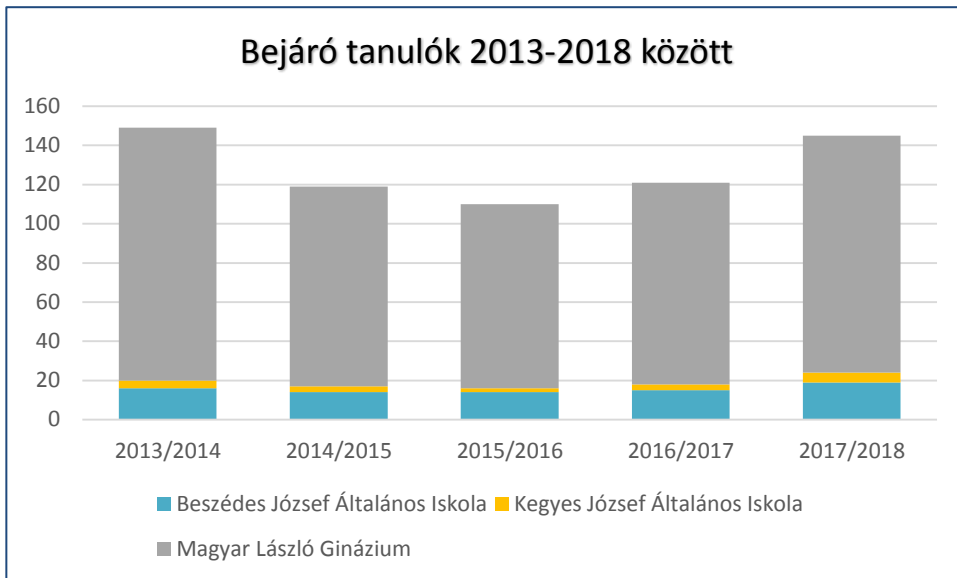
Az egyes tagintézményben dolgozó pedagógusok, alkalmazottak és az oktatott diákok száma (2018. január 26-án):

Tagintézmény	Tanuló-csoportok	Tanulólétszám	Pedagógusok	Nevelő-oktató munkát segítő	Technikai dolgozók
Beszédes József Általános Iskola	25	535	50	4	9
Kegyess József Általános Iskola	11	207	21	2	3
Magyar László Gimnázium	8	248	24	1	5
Alapfokú Művészeti Iskola	6 tanszak	104	8	1	-

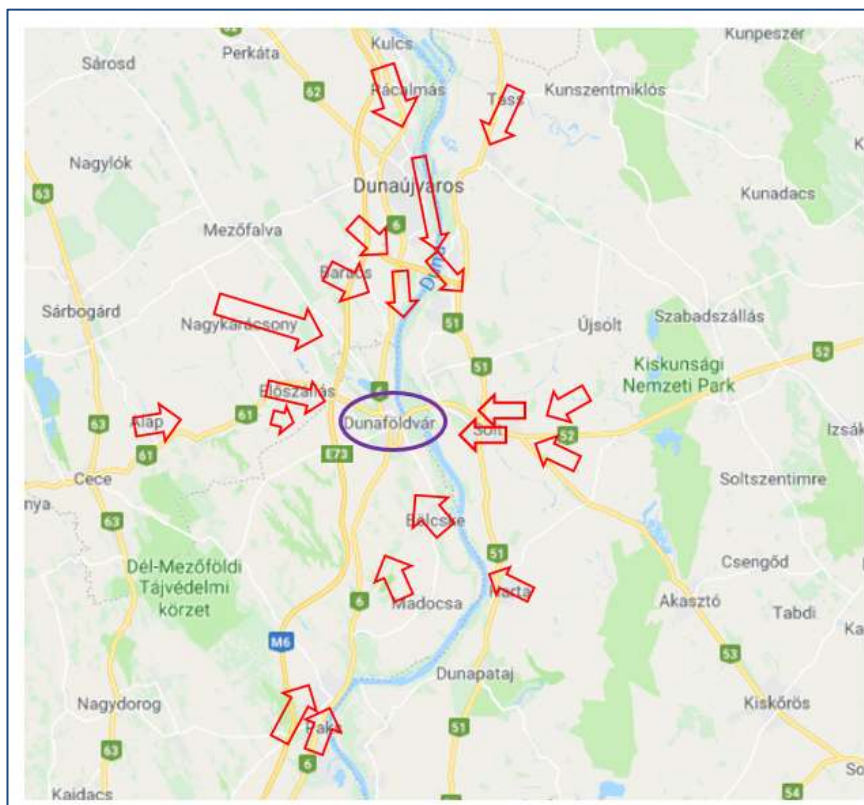
## 2.2. Külső környezeti adottságok

A települések lakosságán kívül az elmúlt öt évben mindkét település (Dunaföldvár és Bölske) iskoláinak vonzáskörzete stabilizálódott, kirajzolódott azoknak a településeknek a köre, ahonnan iskoláinkba jelentkeznek a tanulók. A bejáró diákok közül a legtöbben a Magyar László Gimnáziumba jelentkeznek, kisebb hányaduk az általános iskolákban és a művészeti iskolában tanul.

A bejáró tanulók száma 2013-2018 között					
Tagintézmény	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Beszédes József Általános Iskola	16	14	14	15	19
Kegyess József Általános Iskola	4 (Dfvár)	3 (Dfvár)	2	3	5
Magyar László Ginázium	129	102	94	103	121
A bejáró tanulók lakóhelye az ált. iskolákban	Alsószentiván, Előszállás, Daruszentmiklós, Bölske, Alap, Solt, Apostag	Paks, Előszállás, Solt, Daruszentmiklós, D.újváros, Alsószentiván	Paks, Előszállás, Solt, Dunaújváros Alsószentiván Daruszentmiklós	Előszállás, Solt,	Németkér, Előszállás, Solt, D.egyháza, Bölske, D.szentmiklós, Madocsa, D.fvár
A bejáró tanulók lakóhelye a gimnáziumban	Előszállás, Dunaegyháza, Solt, Mezőfalva, Alsószentiván, Dunavecse, Nagyvenyim, Apostag, Bölske, Harta, Dunaújváros, Madocsa, Rácalmás, Baracs, Tass, Nagykarcsony, Kisapostag				



4. sz. ábra: Bejáró tanulók száma



5. sz. ábra: A dunaföldvári iskolák vonzáskörzete



A két település földrajzi helyzete, a 8 km-es távolság a pedagógusok kapcsolatát is erősítette, mely átтанításokban, a szakos ellátottság biztosításában, közös tanulói, tanári programokban realizálódott.

<b>Áttanítók, óraadók fogadása a szakos ellátás biztosítására</b>					
<b>Tagintézmény</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Beszédes József Általános Iskola	3	2	-	2	2
Kegyess József Általános Iskola	6	4	4	3	2
Magyar László Gimnázium	2	6	4	6	6
Alapfokú Művészeti Iskola	-	-	5	4	5

### **2.3. Belső környezeti adottságok**

A települések iskolái nagy múlttal rendelkező iskolák, a települések meghatározó pontjai.

A tagintézmények szakmailag önállóak, azt a feladatot végzik, amihez a leginkább rendelkezésre állnak az erőforrásaik, melyeknek szakmai hagyományai.

**Az általános iskolákban** az alapfokú nevelés és oktatás az alsó tagozatokon egész napos (iskolaotthonos) oktatási formában valósul meg. A felső tagozatokon a Beszédes József Általános Iskolában délutáni napközis csoportban, a Kegyess József Általános Iskolában pedig tanulószobai foglalkozásokon segítik a pedagógusok a tanulók felkészítését.

Az **alapfokú művészeti iskola** fő feladata a zenei műveltség megalapozása, zeneértő, zeneszerető közönség nevelése. Egyéni és csoportos oktatási folyik egyrészt a székhely intézményben, másrészt az általános iskola épületeiben zongora, hegedű, furulya, fuvola, trombita, kürt, szintetizátor-keyboard, népi ének tanszakon. Az iskola tanulóközösségét a helyi általános iskola és gimnázium diákjai képezik.

A **gimnáziumban** az általános műveltséget kiterjesztő és elmélyítő, a magasabb műveltség megszerzését megalapozó nevelő-oktató tevékenység folyik. Jelenleg 4 és 6 évfolyamos képzést kínál a diákoknak és lehetőség van esti tagozat indítására is. Elsősorban az érettségi vizsgára és a munkába állásra, a felsőfokú tanulmányok megkezdésére, valamint az élethosszig tartó tanulásra készíti fel a tanulókat. A gimnáziumban a tanulók segítésére korrepetálásokat szerveznek. Az **idegen nyelvek** oktatása német, angol és orosz nyelveken történik. Az informatika teremben korszerű géppark áll a diákok rendelkezésére.

Az iskolák egy részének **kihasználtsága** a demográfiai változások miatt az utóbbi öt év alatt kismértékben csökkent. A dunaföldvári általános iskolában 5 %-al, a gimnáziumé 8%-al csökkent. A bölcskei és a művészeti iskolában a tartós létszám miatt nem változott az épületek kihasználtsága.

#### **2.3.1. Tárgyi feltételek**

##### **Általános iskolák**

A dunaföldvári Beszédes József, a bölcskei Kegyess József életében fordulópont volt 2011. áprilisa, amikor a DDOP pályázati forrásból épült új iskolaépületek átadását követően megkezdődhetett az oktatás a 21. századi elvárásoknak megfelelően felszerelt új iskolaépületekben.

**Dunaföldváron** több évtizedes probléma oldódott meg a felső tagozat egy épületben való elhelyezésével. Az alsó tagozat ezen kívül még a Püspök u. 1. sz. épületben épületben látja el feladatát. Ez az épület tanulói laptopokkal, interaktív táblával és internet-hozzáféréssel, kiscsoportos oktatási lehetőségekkel rendelkező telephely. Megfelelő méretű ebédlő és ételkiosztó biztosítja a tanulók kulturált étkezését, valamint tornaterem áll rendelkezésre a testnevelés órák megtartásához. A Kossuth Lajos utcai főépülethez csatlakozó volt rendőrségi épületet a város **önkormányzata** felújította és iskolai oktatás céljára átadta. A **központi épület kibővítésével** az alsó tagozat széttagoltsága jelentősen csökkent. 2016 szeptemberétől a Templom u. 32-ben lévő három osztály helyet kapott a főépületben. Az új szárnyban a tantermeken kívül egy tornaszoba és rendezett udvar is az osztályok rendelkezésére áll. A város önkormányzata vállalta az iskolai működtetését és ezt a feladatát 2016-ig látta el. Működtetését az iskolák iránti elkötelezettség és

gondoskodás jellemezte, biztosította az iskolákat a rendkívüli eset bekövetkezése esetén az azonnali segítségnyújtásról és arról az elvről, hogy a gyerekek tanulási környezetét hivatottak jobbá tenni.

**A város támogatja** a leteleplő fiatalokat bérlakással, akiket az intézmény javaslatára alkalmaz a fenntartó. **Új pályázatokat** adtak be a tornacsarnok felújítására és a Püspök utcai telephely teljes korszerűsítésére. A felújított csarnokot 2017 októberétől már használhatják a tanulók. **2017-től** a Szekszárdi Tankerületi Központtal **közös fejlesztések** kezdődtek el. A Püspök utcai épületben fűtőkorszerűsítés valósul meg 2018-ban pályázati, önkormányzati és tankerületi támogatással.

**A bölcskei iskolában** a teljes tanulóközösséget el tudták helyezni az új iskolában.

Az új épületekben adottak a szaktantermi oktatás felételei, a pedagógusok rendelkezésére állnak a pályázatokból beszerzett informatikai eszközök - tanári és tanuló laptopok, interaktív táblák, projektorok.

Az **informatikai ismeretek** oktatása számítógéptermekekben, a pályázatokból kapott új eszközök használatával, csoportbontásban történik minden tagintézményben.

Az **idegen nyelvek** oktatása német és angol nyelvek tanításával csoportbontásban történik.

A **technika tantárgy** tanításának helyszínéül mindkét általános iskolában berendeztek egy-egy műhelytantermet, melyben kézműves tevékenységet végeznek a tanulók. A berendezési és használati tárgyak az iskolák korábbi eszközeiből és a tankerülettől kapott eszközökből állnak. A felső tagozatos tanulók kéziszerszámokkal, különféle fa-és papíryananyagokkal, fémhuzalokkal, festékekkel dolgoznak és állítanak elő egyszerűbb használati- és díszanyagokat. A Kegyes József Általános Iskolában a rajz tantárgy oktatásához, tűzzománc készítéséhez is rendelkeznek sokféle eszközzel.

Dunaföldváron és Bölcskén működik az **iskolakönyvtár**. Az épületekben korszerű ebédlőben étkezhetnek a diákok és a pedagógusok.

**A mindennapos testnevelés** és az úszásoktatás feltételeinek megteremtéséhez hosszú távon nem biztosítottak a feltételek.

A tornatermek kapacitása kicsi a szükséges órák számához viszonyítva. Dunaföldváron három tornaterem, egy tornaszoba és egy nagyméretű csarnok áll az oktatás rendelkezésére, melynek területét szinte minden tanórában két osztály használja egyszerre a tér elválasztásával. Folyamatban van a dunaföldvári sportcsarnok térelválasztó berendezésének tervezése és kivitelezése a tankerületi központ támogatásával.

A testnevelés órák elhelyezéséhez szükséges a délutáni időszakban is testnevelés tantárgyi órákat tartani. Ez az egésznapos oktatási formában működő alsó tagozat osztályaiban valósítható meg. A szabadtéri testnevelés órák megtartásához három sportudvar áll rendelkezésünkre. A bölcskei általános iskolában a községi tornacsarnokban folyik az oktatás, szintén a terület elválasztásával lehetővé téve két osztály egyidejű oktatását. Az úszásoktatás mindenhol csak a paksi uszodába történő utazással oldható meg, a testnevelés órák összevonásával.

Dunaföldváron elkezdődött egy városi sportcsarnok építési tervének megvalósítása sportegyesületi, városi összefogással, pályázati források és civil szervezetek, vállalkozások támogatásával. A csarnok felépülését követően a használata az iskolák gondjait is csökkentheti.

Az **iskolák környezete, az udvarok** felszereltsége folyamatosan épül, rendeződik. A települések önkormányzatai és az iskolai alapítványok támogatásával játszótereket, mozgás- és sporttevékenységre alkalmas területeket alakítottak ki az általános iskolákban.

### **Középiskola**

A **Magyar László Gimnázium** 1952 óta látja el a középiskolai oktatás-nevelés feladatait Dunaföldváron. Épülete - mely a ferences rendi kolostor átalakításából vált gimnáziummá - 1998-ban három osztályteremmel, egy számítástechnika szaktanteremmel, tornateremmel, kondicionáló teremmel és öltözőkkel, aulával bővült. A régi szárny felújítást igényel, tetőszerkezetének anyaga már nem alkalmas a tető biztonságos megtartására, veszélyessége miatt javítása szükséges. A tető szakértő általi vizsgálata megtörtént, a műemlékvédelem felügyeletével **elkezdődtek a tervezőmunkák a tető cseréjéhez**. A tankerületi központ koordinálja és irányítja és biztosítja az anyagi forrást ehhez a nélkülözhetetlen munkához.

A gimnázium régi és új épületei a korszerű oktató-nevelő munka feltételeinek csak részben felelnek meg. Helyhiány miatt nincs mód – a két informatika szaktanterem és a nyelvi labor kivételével - a **szaktantermi oktatásra**, legalább még egy nyelvi laborra és természettudományi szaktanteremre lenne szükség a XXI. századi elvárások teljesüléséhez. Kevés a termék száma a csoportbontásokhoz is, így az aulában, az ebédlőben és a biológiai szertárban is folynak tanítási órák.

A korábbi **testnevelés órai** problémák megoldódtak, a terem **műanyag burkolatának cseréje** a tankerület központ támogatásával megvalósult.

### Alapfokú Művészeti Iskola

Az Alapfokú Művészeti Iskola 1985-2009-ig működött a Beszédes József Általános Iskola tagozataként. 2009-től a gimnáziumhoz és a szakiskolához hasonlóan a mikrotérsgégi intézmény tagintézményeként az intézmény részévé vált. Jelenleg székhelyen levő önálló intézményegységként működik.

Az oktatás helyszíne nagy részben az intézmény székhelyének épülete, ahol nyolc szaktanteremmel rendelkezik az iskola. A korábbi évekhez képest előrelépés az, hogy a hangszeres oktatás nagy része egy helyen, egy épületben folyik. Kihelyezett oktatás a helyi általános iskola Kossuth Lajos utcai és Püspök utcai épületében van. A tárgyi feltételek, a hangszigetelt tanterem, a hangszerek az oktatás minden helyszínén biztosítottak. A hangszerek karbantartásának, hangolásának költségét a tankerületi központ biztosítja, úgy mint az új hangszerek beszerzésének költségeit is (fuvolák, kürt, ritmushangszerek). Az informatikai eszközök oktatásban való használata a zeneiskolában is elkezdődött. Folyamatban van a szolfézstermek felszerelése számítógépekkel és a kottairó program alkalmazása.

### Pályázati forrásból beszerzett eszközök:

Az általános iskolák informatikai eszközparkjának jelentős részét a TÁMOP és TIOP pályázatokon (1.sz. melléklet) beszerzett eszközökön kívül a **Kleblsberg Központ pályázati forrásaiból** kapták az iskolák.

- Az **informatika szaktantermek** eszközállományának korszerűsítése valósult meg a **TIOP 1.1.1A-15/I-2015**- Intézményi infrastruktúra eszközfejlesztési programmal, melynek keretében az intézmény minden iskolája számítógépteremekben elhelyezett asztali gépekhez jutott.
- A gépek használatba vételével a tanulók a folyamatosan bővítik tudásukat a megújult számítógépteremek eszközeinek használatával. Az intézmény **5 tagintézménye** összesen **186 db eszközzel** gazdagodott ebből a támogatásból.
- A Beszédes József Általános Iskola tagintézmény a **TIOP-1.1.1.-12/I**. Intézményi informatikai infrastruktúra fejlesztés a közoktatásban pályázati forrásból is nyert el eszközöket (32 db tantermi notebook, 19 db tanári notebook, 7 db projektor).
- A **TÁMOP 3.1.4/B** Mentoráló intézményi programból eszközbeszerzésére a Beszédes József Általános Iskola 500 000 Ft-ot használhatott fel technikai-, szabadidős- és sportfoglalkozásokhoz.
- A **TÁMOP 3.1.4.C-14-2015-0106** pályázatból a Kegyes József Általános Iskola kapott 8 db korszerű asztali számítógépet és 8 db monitort az informatika oktatáshoz. számítógépeket. Ezen kívül 2 db lappal és 2 db projektorral is bővült a pályázatnak köszönhetően az eszközállományuk.
- Folyamatban levő eszközbeszerzés **EFOP-3.2.4** „Digitális kompetencia fejlesztése” c. projekt notebook pályázata a **pedagógusok szakmai munkájának** korszerűsítéséhez. Az eszközök 2018. márciusában érkeznek az iskolákba, 78 pedagógus nyújtotta be igényét az eszközökre és jelentkezett az informatikai képzésre.

### A tankerületi központi forrásból beszerzett eszközök:

A Szekszárdi Tankerületi Központ 2017. január elsejétől látja el teljeskörűen a fenntartói és működtetői feladatokat az intézmény iskoláiban. A 2013-2016 közötti időszakot jellemző szerény és mértéktartó eszköztámogatást 2017-től a szükségletek szerinti támogatás mértéke jellemezte. Az iskolák mind taneszközökből, mind sporteszközökből igényelhettek az oktató munkához eszközöket, és tantermi berendezési tárgyakat.

A tagintézményekben az alábbi területeken gyarapodott a pedagógusok munkáját segítő eszközpark:

- demonstrációs eszközök az egyes tantárgyak tananyagának tanórai bemutatásához, elsajátításhoz (pl. falitablók, vonalzó garnitúrák, betűkártyák, mérlegek, súlykészletek, űrmértéksorozatok, számegegyenesek, demonstrációs óra, méterrúd, ritmuskészlet, kémiai anyagok, hőmérők, fizikai kísérleteket bemutató eszközök, falitérkép, számológépek,
- magnók,
- kézisztátárok
- zárható média kocsik
- technika tantárgy oktatásához szükséges papír- és faanyagok,
- a napközis foglalkozásokhoz játékokat vásárolhattak az iskolák.
- mászókötel, tornaszámoly, tornapad, tornaszőnyeg, labdák minden sportághoz, stopperóra,
- hangtechnika megújítása
- zeneiskolai kottatartók, kottaolvasáshoz játékok, zenei tankönyvek, tanári asztalok, zongoraszékek, húrok, hangszerek (kürt, hegedűkürtöt, fuvolák, ritmushangszerek)
- jutalomkönyvek
- székek (tanári és tanulói)
- fénymásolók, nyomtatók
- projektorok
- irattári polcok
- papíráruk, irodaszerek

A tankerületi központ a pedagógusok munkáján kívül a **technikai dolgozók** tevékenységét is támogatja eszközökkel. A 2017. januárjától állományába került karbantartók és takarítók modern takarítógépeket (nagy teljesítményű porszívó, szőnyegtisztító, kőpadló-tisztító), munkagépeket (sövényvágó, hómaró, fűrőgép, fűnyírógép), munkaruhát- és cipőt, védőfelszereléseket kaptak. A takarításhoz szükséges vegyszerekkel és eszközökkel való ellátásuk folyamatos.

A **karbantartási feladatok** elvégzéséhez havi keretet biztosít a tankerület a gyors hibaelhárítás érdekében. A dolgozók rövid határidőn belül oldják meg a mosdók, ajtózárok, izzócserek, kerítések, udvari játékok meghibásodásakor jelentkező hibákat.

#### **Egyéb forrásból beszerzett eszközök:**

Az iskolák igénybe veszik az alapítványi feljajánlásokat és támogatásokat is.

- A Kegyes József Általános Iskolában a **Bölcskei Gyermekéért Közalapítvány** támogatásának köszönhető történt meg a folyosókon elhelyezett öltözőpadok, alsó tagozatos szemléltető eszközök, iskolai tábla és projektor beszerzése.
- A **Pannónia Ethanol Zrt.** a Beszédes József Általános Iskolát támogatta sporteszközökkel, a gimnáziumot informatikai eszközökkel.
- A **Kosárlabda Szövetségtől** – *A Sport legyen a Tiéd* program keretében - ajándékba kapott a Beszédes József Általános Iskola kosárlabdákat, palánkokat, pólókat.
- Az **Asztalitenisz Szövetség** pályázatából ping-pong asztalokat, hálókat, adogatógépet, ütőket, rengeteg labdát és labdafogó hálót nyert az iskola, melyet közösen használnak a sportkörrel.
- A **Nemzeti Kulturális Alap** támogatásával 2017. szeptemberében megalakult a Beszédes József Ált. Iskola kórusa, melyhez anyagi támogatást biztosít a szervezet a kórus munkájához.

#### **Alapítványi támogatások**

Az iskolák oktató-nevelő munkáját, szakmai tevékenységét az alapítványok is segítik:

“Együtt a Korszerű Oktatásért” Alapítvány	Beszédes József Általános Iskola
“Áldozunk Gyermekünk Tudásáért” Alapítvány	Magyar László Gimnázium és Szakiskola
“Bölcskei Gyermekéért” Közalapítvány	Kegyes József Általános Iskola

A támogatások tevékenységi körébe mindegyik iskola esetében az anyagi-technikai feltételek javítása, a tehetséges és a hátrányos helyzetű tanulók támogatása, tanulmányi- és sportversenyek költségeihez való hozzájárulás szerepel.

### **2.3.2. Innovációk és eredményeik**

Az intézményegyesítést (2008) megelőző időszakban a tagintézmények jelentős innovációs tevékenységeket, nagyobb tartalmi fejlesztéseket nem valósítottak meg saját képzési területeiken. A társulás városában (Dunaföldvár) és községeiben (Böleske, Madocsa) a versenytárs nélküli óvodák, általános iskolák, középiskolák tevékenységét a lassú változást hozó, az évek során kialakított, kis lépésekkel járó innováció jellemezte.

**Jelentős változást hoztak a pályázatok**, melyeknek az infrastrukturális - eszköz - és tartalmi fejlesztésen túl további hozadéka is voltak és vannak jelenleg is. A tagintézmények pedagógusközösségei megismerték egymás értékeit, eredményeit mely jelentős motivációs erőnek bizonyult. A pályázatokhoz jelentős számú képzés társult, melyek gyakran régiós szinten szerveződtek intézményünkben. Ennek során kinyílt az iskola, a pedagógusközösség, pedagógusaink más iskolák tanárait –azok munkáját, jó gyakorlatait ismerték meg, később saját innovációkat indítottak el.

A **2013-2018 közötti időszakban** a tankerületi központok irányításával a hazai, uniós és a Klebelsberg Központ pályázatainak való részvételhez kapcsolódnak az innovációs lehetőségek.

A tárgyi feltételeknél már szereplő, eszközbeszerzéssel járó pályázatok és szakmai pályázatok összefoglalását mutatja be az alábbi felsorolás:

- **TÁMOP 3.1.4./B Köznevelés az Iskolában – Mentoráló intézményi működés kialakítása**

Két intézményi módszertani modell bemutatása és az adaptálási lehetőségek biztosítása a program keretében (Családi délutánok az iskolában és Mértékváltás kézszerobánnal)

A programban szerepelt újrahasznosítással készült használati tárgyak, játékok elkészítése, tanítása is. A programban, a bemutató foglalkozásokon közel 50 fő vett részt a 2014/2015. tanévben. Az adaptációra vonatkozó együttműködési megállapodás három iskolával valósult meg.

A pályázat keretében az intézmény iskolái is **adaptálták** mások Jó gyakorlatait. A **Bogyiszlói Általános Iskola Intézményi mérési-értékelési-fejlesztési stratégia felépítése a hatékony, eredményes tanítás-tanulásért programját**. Ez a program az intézmény általános iskoláiban és a gimnáziumban segíti mérési-értékelési rendszerünk működtetését.

- **TIOP-1.1.1.-12/1. Intézményi informatikai infrastruktúra fejlesztés a közoktatásban**

A Beszédes József Általános Iskola tagintézmény a pályázati forrásból informatikai eszközöket (tanári és tanulói notebook) eszközöket kapott

- **TÁMOP 3.1.4.C – 14 Innovatív iskolák fejlesztése -2015.05 01.- 2015.10.31.**

A pályázatból tanulók ingyenes kirándulásának, táborozásának megvalósítására, szakkörök működtetésére, egészségügyi nap megszervezésére került sor a Kegyes József Általános Iskola tagintézményben.

- **TIOP 1.1.1A-15/1-2015 Intézményi infrastruktúra eszközfejlesztési program** keretében az intézmény minden iskolája számítógéptermegekben elhelyezett asztali gépekhez jutott.

- **TÁMOP-3.1.19-15/1-2015-0001** „Tartalmi-módszertani fejlesztés, valamint pedagógus továbbképzés a mindennapos testnevelés terén” című kiemelt projekt pilot, pedagógus továbbképzési programban vett részt a Beszédes József Általános Iskola.

- **A Határtalanul a HAT-17-01-2017-01134** pályázati azonosítóval jelölt pályázatot adott be a Kegyes József Ált. Iskola és nyert el közel egy millió forintot a hetedikesek kirándulásához.

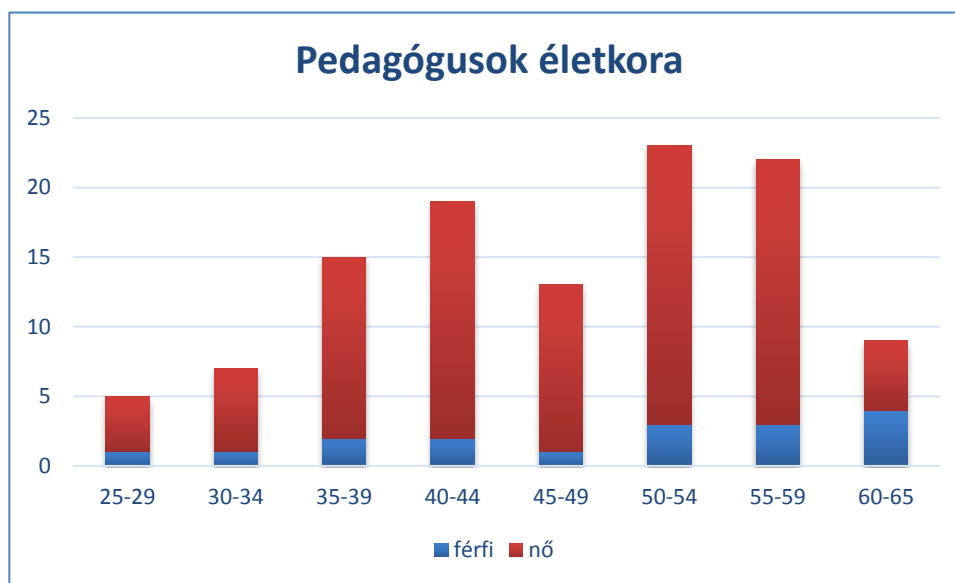
- A Klebelsberg Központ **Szakmai programok és jó gyakorlatok** támogatására kiírt pályázatán a Beszédes József Általános Iskola adott be két pályázatot tehetséggondozó tevékenységek támogatására **Fizikai kísérletek** a felső tagozaton és **Matematika szakkör** az alsó tagozaton)

### 2.3.3. Személyi feltételek

Az intézmény **nevelőtestületének** stabilitása, felkészültsége, életkora meghatározó az oktatás színvonalát tekintve. A tagintézményekben felkészült, a törvényi előírásoknak megfelelő végzettséggel rendelkező pedagógusok oktatnak, a szakos ellátottság biztosított.

Az intézmény nevelőtestületének **életkor és nemek szerinti megoszlása** az alábbi ábrán látható:

A férfiak száma aránya 15%, a nők száma 98 fő, 85%.



6. ábra: A nevelőtestület életkora

**A nevelőtestület átlagéletkora 47 év.**

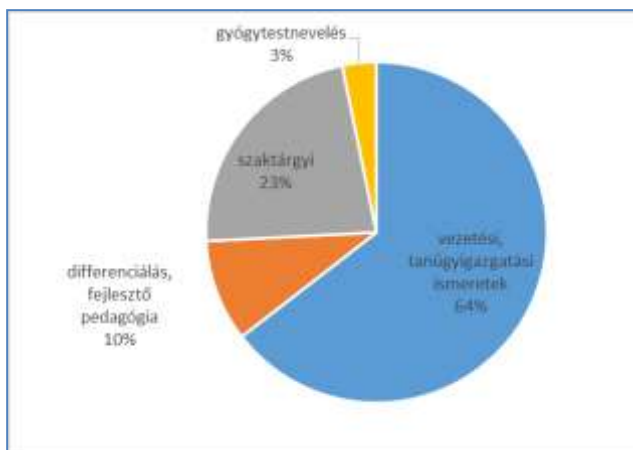
A legtöbb pedagógus (45 fő) az **50-59** életkori kategóriához tartozik. Őket követi a 35-44 életkori kategória (34 fő).

Ez az életkor az új feladatok vállalása, az új módszerek elsajátítása, a korszerű oktatástechnikai eszközök használata miatt nehézséget jelent, a meglévő szakmai tudás és tapasztalat szempontjából viszont előnye és erőssége az iskoláknak.

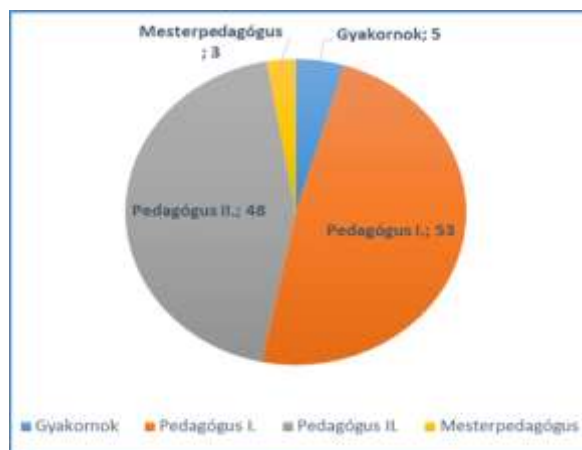
A magas átlagéletkor ellenére vannak olyanok, akik vállalják a szakvizsga megszerzésével járó erőfeszítéseket és anyagilag is tudnak áldozni tanulmányaikra. 2013-ban a pedagógusok 13%-a rendelkezett szakvizsgával, jelenleg 28%.

**A szakvizsgát szerzett** dolgozók nagy része (64%) közoktatás vezetői és tanügyigazgatási területen, kisebb része (33%) fejlesztő pedagógiai vagy szaktárgyi területen szerezte meg képesítését.

**A továbbképzési tervekben** szereplő csoportos és egyéni képzésekre jelentkezők teljesítették vállalásaikat, sikeresen elvégezték a képzéseket, tanfolyamokat. **Az elmúlt öt évben 12 fő** tanult további képesítésért, szaktárgyhoz, tanítási módszertanhoz kapcsolódó tanfolyami képzéseken **227 esetben** vettek részt a kollégák. A képzések 90%-a 30 órás képzés volt.



7. ábra: Szakvizsgával rendelkezők száma



8. ábra: Pedagógusok besorolási kategóriái

A **pedagógus-életpálya**modell minősítési eljárásaiban a kötelező minősítéseket minden *Gyakornok* fokozatba sorolt pedagógus sikeresen teljesítette. Az elmúlt öt évben számuk négy fő volt, jelenleg öt fő tanít gyakornokként. Pedagógus II. fokozatban 48 fő van, ez a jelenlegi személyi állomány 44 %-a. Pedagógus I. fokozatú 47 fő (49%), közülük 11 pedagógus van tartósan távol, GYED, GYES miatt. A lezajlott sikeres minősítések száma 2013-2017 között négy gyakornoki vizsga és 36 fő Pedagógus II. fokozatú eljárása.

A **nevelő-oktató munkát segítő** dolgozók száma az utóbbi öt évben a pedagógiai asszisztensek számával növekedett. A Kegyes József Általános Iskolában egy pedagógus végzettségű, a Beszédes József Általános Iskolában két pedagógiai asszisztens és egy gyógypedagógiai asszisztens segíti a nevelő-oktató munkát.

Az **iskolai könyvtárak** működését a Magyar László Gimnáziumban és a Kegyes József Általános Iskolában pedagógusok látják el 2-2 óraban, a Beszédes József Általános Iskolában történelem szakos tanár végzettségű könyvtáros dolgozik teljes munkaidőben.

Az **informatikus rendszergazda** munkakört betöltő dolgozó csak a Beszédes József Általános Iskolában van alkalmazásban, a többi tagintézmény a korábbi években az ő segítségével, 2017-től pedig a tankerület informatikus dolgozóinak a közreműködésével oldja meg az informatika oktatás és az adminisztrációs rendszer működtetését.

A **technikai dolgozók és takarítók száma** jelentősen nem változott, a 2013 előtti létszámmal rendelkeznek az iskolák. A korábban önkormányzati állományban alkalmazott dolgozókat a tankerületi központ saját közalkalmazotti állományába vette át, számszerint 17 főt.

#### 2.3.4. Nevelő-oktató munka értékelése

##### Az intézmény tanulói közösségének jellemzői

Az intézmény négy tagintézményében a 2017. október 1-jei adatok alapján **1095 diák** részesül általános iskolai, középiskolai és művészeti (zeneiskolai) oktatásban.

A nevelő-oktató munka a Pedagógiai programban és a Helyi tantervben meghatározott feladatok alapján folyik. A különböző korosztályok, oktatási szakaszok más-más feladatot határoznak meg a pedagógusok számára. A cél az, hogy minden település és tagintézmény úgy kapcsolódjék az intézményhez, hogy megőrizze sajátosságait és eddig kialakult hagyományait.

**A tanulólétszámok alakulása az elmúlt öt évben (okt. 1-jén):**

A tanulók létszáma 2013-2018 között					
Tagintézmény	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Beszédes József Általános Iskola	611	592	582	599	539
Kegyes József Általános Iskola	199	199	209	209	204
Magyar László Gimnázium	290	272	250	254	248
Alapfokú Művészeti Iskola	105	110	113	108	104

A 2013. évi adatokhoz képest 2017-ben a tanulólétszám 11,8%-al csökkent a Beszédes József Általános Iskolában, 14,5 %-al a gimnáziumban. A Kegyes József Ált. Iskolában kissé emelkedett a létszám, tartósan 200 fő körül mozog, a művészeti iskolában 100-105 fő a tanulók száma.

Az intézménybe járó gyermekek, diákok összetétele heterogén értelmi képességeik és szociális hátterük alapján is. A **kiemelkedő tehetségű**, kiváló tanulók mellett az átlagos képességű és **tanulási problémákkal küzdő** tanulók is jelen vannak. Mindkét csoporttal való foglalkozás, az elvárt feladatok hatékony teljesítése sokféle pedagógiai tevékenységet igényel, megköveteli a változatos módszerek és munkaformák használatát. Az intézmény minden iskolájában **integrált oktatási formában** tanulnak az **SNI tanulók**, köztük az enyhe értelmi fogyatékos tanulók is (6 fő). A korábbi években kislétszámú csoportokban foglalkoztatott tanulók a nagy létszámú osztályokban problémáikból adódóan nehezen haladnak és sok tanári segítségre lenne szükségük. Fejlesztésük, szakszerű ellátásuk a gyógypedagógusok nyugdíjba vonulásával egyre nehezebb és a képzett szakemberek munkáját helyettesítő tevékenységek csak részben segítik a tanulók előmenetelét, a szükséges órátömeget nem tudják biztosítani. A **bölcskei iskolában** fejlesztő pedagógusok foglalkoznak a sajátos nevelési igényű, enyhe értelmi fogyatékos és a BTM tanulókkal is. A **dunaföldvári iskolákban** fejlesztő pedagógusok és óraadó gyógypedagógus látja el ezeket a tanulókat.

**A megkülönböztetett figyelmet érdemlő tanulók száma:**

Létszám /2H/3H/SNI/BTM tanulók száma					
Tagintézmény/ tanév	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Beszédes József Általános Iskola	611	592	582	559	536
	184	79	71	59	57
	51	38	31	22	31
	36	27	28	25	16
	72	64	58	45	45
Kegyes József Általános Iskola	199	198	209	209	203
	77	36	40	40	40
	37	29	3	35	29
	8	7	10	9	7
	30	28	28	21	15
Magyar László Gimnázium	290	273	250	244	247
	14	14	1	-	2
	-	3	1	-	-
	2	2	2	5	4
	16	6	13	6	6
Alapfokú Művészeti Iskola	114	114	113	108	104
	11	-	4	3	-
	-	-	-	1	1
	-	-	-	-	-



A hátrányos helyzetű tanulók legnagyobb számban a két általános iskolában vannak, melyek mindegyikben a kiscsoportos foglalkozások során különös figyelmet kapnak ezek a tanulók.

Számuk jelentős a **tanórán kívüli foglalkozásokon** is.

A **Kegyves József Általános Iskolában** a tanórán kívüli foglalkozások közül a felzárkóztató, a fejlesztő és a tanulószobai foglalkozásokon 31-32 %-os a hátrányos vagy a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók részvétele. A szakkörökön, tehetségfejlesztő foglalkozásokon, sportkörön 12 %-ban vesznek részt ezek a tanulók.

A **Beszédes József Általános Iskolában** korrepetáláson 21,7% a hátrányos helyzetű, 11,8% a halmozottan hátrányos helyzetűek részvétele. Fejlesztő foglalkozáson előbbieket 13,3%-a, utóbbiakat 8,3%-a vesz részt.

A **gimnáziumban** kevés – 10 fő alatti -a fenti csoportba tartozók száma. A tanulók részt vesznek a felzárkóztatásokon és felkészítő foglalkozásokon is.

#### **A felzárkóztató foglalkozásokban résztvevő tanulók létszáma az utóbbi két évben:**

Tagintézmény/ tanév	2015/2016	2016/2017
Beszédes József Általános Iskola	88	129
	78	76
Kegyves József Általános Iskola	77	75
	47	25
Magyar László Gimnázium	108	64
	15	9

Felzárkóztató, korrepetáló tevékenységünk célja, hogy iskolai szinten az évismétlők aránya ne haladja meg a tanulói létszám 6 százalékát.

**Az osztályfőnökök** osztályfőnöki órákon és a tanórákon kívül is igyekeznek minél nagyobb hangsúlyt fektetni a tanulókkal való személyes törődésre. Ennek egyik kiemelt területe az igazolatlan hiányzások figyelemmel kísérése és jelentése a Paksi Járási Hivatal Gyámhivatala és Szabálysértési Hatósága számára. A jelentési kötelezettség leadandó jelentések hatására csökkentek, nem jellemző az igazolatlan hiányzás az iskolákban. Az osztályfőnökök törekednek a rendszeres kapcsolattartásra a szülőkkel a magatartási, tanulmányi eredmények javítása érdekében. Egyéni fogadóórai időpontokat határoztak meg a pedagógusok a folyamatos kapcsolat fenntartásáért. A kötött időpontokon kívül előzetes egyeztetést követően a szülők egyéni kéréseit is figyelembe veszik a kollégák.

A **tanítók, szaktanárok** is fokozott figyelemmel kísérik és intézkedéseket tesznek a tanulók részéről megnyilvánuló deviáns viselkedések előfordulási arányának csökkentésére. Az új munkaformák lehetőséget adnak a tanulók nagyobb mértékű motiválására, a mikrocsoportokon belüli közös munka, egyéni felelősség kevesebb lehetőséget ad a viselkedési problémák kialakulására.

**Az új munkaformák** (kooperatív tanulási technikák, témahetek, projektek, a csoportmunka különféle módjai) 2008-as bevezetéstől, a kezdetektől elterjedtek és a pedagógusok szívesen alkalmazzák tanítási munkájukban.

#### **A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók adatai**

Az iskolai lemorzsolódás megelőzésének érdekében 2017-től működik országos szintű adatszolgáltatás, korai jelző-és pedagógiai támogató rendszer.

Az intézmény iskoláiban a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók létszáma **2018 januárjában** összesen 75 fő volt. A félévi elégtelen értékelést kapott tanulók száma 54, esetükben sokszor nevelési, tanulásra ösztönző szerepe is van egy-egy elégtelen osztályzatnak. Az év végi eredmények ennél biztatóbbak.

**Kegyves József Általános Iskola 5 fő (5,38 %).**

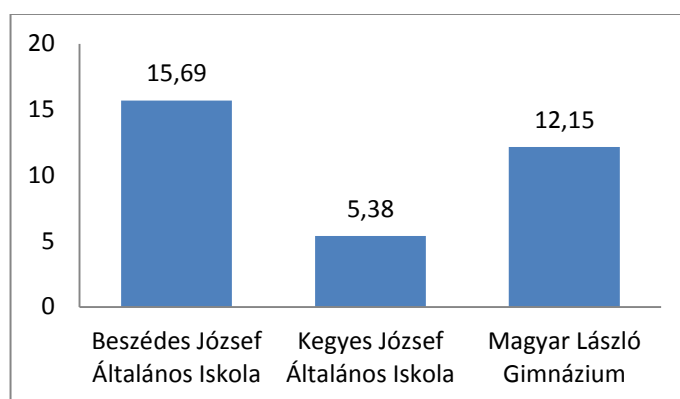
A félév értékelésénél a tanuló tanulmányi átlageredménye nem éri el a közepes (3) szintet **3 fő**. A félév értékelésénél a tanuló tanulmányi átlageredménye egy félév alatt 1,1 mértékben romlott **2 fő**. A félév értékelésénél, minősítésénél egy vagy több tantárgyból elégtelen (1) osztályzatot kapott tanulók száma **3 fő**.

**Beszédes József Általános Iskola: 40 fő (15,69 %)**

A félév értékelésénél a tanuló tanulmányi átlageredménye nem éri el a közepes (3) szintet 38 fő. A félév értékelésénél a tanuló tanulmányi átlageredménye egy félév alatt 1,1 mértékben romlott 2 főnél. A félév értékelésénél, minősítésénél egy vagy több tantárgyból elégtelen (1) osztályzatot kapott tanulók száma 27 fő. A félév szorgalmának értékelésénél, minősítésénél hanyag (2) minősítést kapott tanulók száma 22 fő.

**Magyar László Gimnázium: 30 fő (12,15%)**

A félév értékelésénél a tanuló tanulmányi átlageredménye nem éri el a közepes (2,5) szintet 13 fő. A félév értékelésénél a tanuló tanulmányi átlageredménye egy félév alatt 1,1 mértékben romlott 17 főnél. A félév értékelésénél, minősítésénél egy vagy több tantárgyból elégtelen (1) osztályzatot kapott tanulók száma 29 fő. A félév szorgalmának értékelésénél, minősítésénél hanyag (2) minősítést kapott tanulók száma 11 fő.

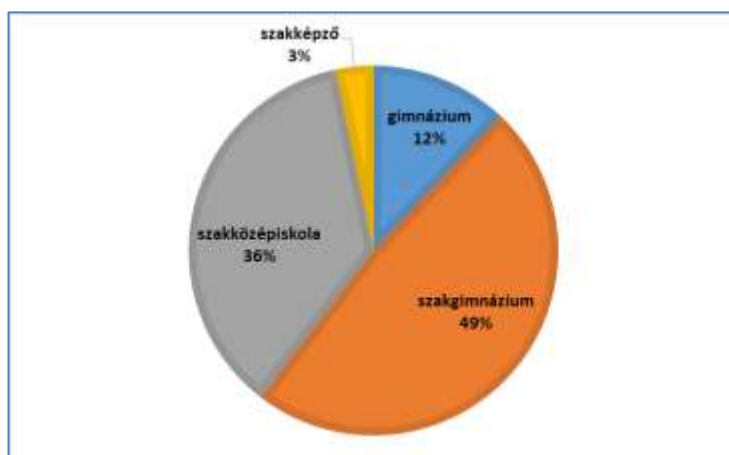


9. ábra: Az intézmény lemorzsolódási adatai

**Pályaválasztás, továbbtanulási eredmények értékelése**

Az intézmény beiskolázási mutatói jók, **az általános iskolák 8. osztályának befejezése után** az elmúlt években minden tanulót felvettek középfokú intézménybe.

Az alábbi megoszlás szerint jelentkeztek az utóbbi években tanulóink a középiskolákba:



10. ábra: Az általános iskolai tanulók középiskolai jelentkezése

A középiskolába való jelentkezéseknél elsődleges cél, hogy a jelentkezők a számukra legmegfelelőbb intézménybe jelentkezzenek. A beiskolázási mutatók az általános iskolában jobbak az országos átlagnál. A magas szintű oktató munka eredményeként a tanulók sikerrel felvételiznek az általuk választott középiskolába. Középiskolai jelentkezésre először a 6. osztály végén kerül sor, a hatosztályos gimnáziumba. Emiatt a 8. osztály végén már kisebb az érdeklődés a gimnáziumok iránt. A legtöbb tanuló a helyi gimnáziumba, a paksi Energetikai Szakgimnázium és Kollégiumba és dunaújvárosi szakgimnázium és szakközépiskolákba jelentkezik. A diákok több, mint 80%-a az első helyen megjelölt intézménybe nyer felvételt.

A **gimnáziumban a továbbtanulásra** való felkészítés döntően osztályfőnöki óra keretében zajlik, de egyéb formában is segítik a pedagógusok ezt a tevékenységet. A paksi Munkaügyi Központ tájékoztatóján és az őszi szakmatúrán minden végzős 12. évfolyamos tanuló részt vesz. Pályaválasztási szülői értekezleteket tartanak a 12. osztályokban. A diákok részt vesznek

az évente megrendezett Educatio kiállításon, az egyetemi nyílt napokon, a szakmákat bemutató rendezvényeken, felsőoktatási intézmények tájékoztatóján.

Az utóbbi évek tendenciája az, hogy a 6 évfolyamos gimnáziumi képzés befejezése után a tanulók 80-85%-a jelentkezik felsőoktatási intézménybe. A 4 évfolyamos képzés után ez az arány alacsonyabb, 50% körüli, a többiek felsőfokú szakképzésre és OKJ-s képzésekre jelentkeznek. A gimnázium utáni továbbtanulásról megállapítható, hogy a diákok 90%-a abban a képzésben folytatja tanulmányait, amit választott, ahová szeretett volna bekerülni.

A pályaválasztást segítő programok hagyományos kínálata (szülői értekezletek, szakmatúrák, kiállítás, Munkaügyi Központ programjai) 2017-től tanítás nélküli pályaelemzés nap szervezésével bővült minden iskolánkban. Az első tapasztalatok kedvezőek voltak, a tanulók sikeresnek értékelték a programkínálatot (különböző foglalkozású, hivatású előadók meghívása, üzemlátogatások, kézműves foglalkozások).

### **Az országos mérés értékelése**

#### ***Országos kompetenciamérés***

Az országos kompetenciamérés intézményi összesített adatainak legegyszerűbben hozzáférhető alábbi adataiból látható, hogy a mérésben résztvevő évfolyamok teljesítménye az országosan elvárt értékek közelében van, vagy jobb annál. A mérésben részt vevő évfolyamok változatos összetételben hozták létre ezeket az átlagokat szakiskolával és anélkül a 10. évfolyamon, két vagy három általános iskolával a 6. és 8. évfolyamokon.

A *nem különbözik* eredmény óvatosságra intő kategória, melyhez elengedhetetlen mélyebb elemzést társítani. A tagintézményenkénti, évfolyamonkénti és diákonkénti elemzéseket követően állapíthatóak meg azok a területek, melyek a fejlesztési tervek kiindulási pontjaként használhatók.

***A legutóbbi, 2017. évi eredmények jelzik, hogy halaszthatatlanul fejlesztéseket kell elindítani az eredmények javítása érdekében.***

2017. évi eredmények	Létszám		jelentésben szerepel	%	mérési terület	évfolyam	átlageredmények		országos átlagtól való eltérés
	évf.	összesen					intézményi	országos	
Dunaföldvári - Bölskei Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Gimnázium	6.	113	106	94%	Matematika	6.	1440	1497	Alacsonyabb
	8.	147	126	86%		8.	1584	1612	Nem különbözik
	10.	47	36	77%		10.	1693	1647	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1451	1503	Alacsonyabb
						8.	1551	1571	Nem különbözik
						10.	1719	1613	Magasabb

#### 2016. évi eredmények

Dunaföldvári - Bölskei - Madocsai Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Gimnázium	6.	111	103	93%	Matematika	6.	1491	1486	Nem különbözik
	8.	124	105	85%		8.	1642	1597	Magasabb
	10.	31	29	94%		10.	1784	1641	Magasabb
					Szövegértés	6.	1504	1494	Nem különbözik
						8.	1580	1568	Nem különbözik
						10.	1734	1610	Magasabb

#### 2015. évi eredmények

Dunaföldvári - Bölskei - Madocsai Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola, Gimnázium és Szakiskola	6.	136	124	91%	Matematika	6.	1462	1497	Alacsonyabb
	8.	135	119	88%		8.	1604	1618	Nem különbözik
	10.	69	52	75%		10.	1704	1645	Magasabb
					Szövegértés	6.	1482	1488	Nem különbözik
						8.	1533	1567	Nem különbözik
						10.	1628	1601	Nem különbözik

#### 2014. évi eredmények

Dunaföldvári - Bölskei - Madocsai Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Gimnázium és Szakiskola	6.	123	114	93%	Matematika	6.	1524	1491	Magasabb
	8.	124	113	91%		8.	1660	1617	Magasabb
	10.	70	61	87%		10.	1702	1631	Magasabb
					Szövegértés	6.	1517	1481	Magasabb
						8.	1601	1557	Magasabb
						10.	1688	1597	Magasabb

#### 2013. évi eredmények

Dunaföldvári - Bölskei - Madocsai Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola, Gimnázium és Szakiskola	6.	133	124	93%	Matematika	6.	1509	1489	Nem különbözik
	8.	126	115	91%		8.	1650	1620	Nem különbözik
	10.	55	51	93%		10.	1750	1640	Magasabb
					Szövegértés	6.	1474	1497	Nem különbözik
						8.	1542	1555	Nem különbözik
						10.	1751	1620	Magasabb

### 2.3.5. Az előző vezetői pályázat céljainak megvalósulása

A 2013-ban beadott intézményvezetői pályázatomban szereplő tervek, vezetői célok megvalósulását foglalom össze ebben a fejezetben.

#### A köznevelési rendszer változásából adódó feladatok teljesülése

A 2013-2017 időszakban a fenntartó **Klebelsberg Központ** irányítását folyamatos átalakulás jellemezte. A **Szekszárdi Tankerületi Központ** működése, tervezési stratégiája az intézmények számára egyre inkább átlátható működést eredményezett. A tankerület működése az intézmények számára saját költségvetés szerint gazdálkodás biztosításával, a problémákra való gyors reagálással, a szolgáltatók versenyeztetésével, a havi készpénzállomány biztosításával hatékony működést eredményezett. A szervezet dolgozóinak munkájára jellemző, hogy az intézményi környezet elmezése alapján a legkedvezőbb megoldást igyekeznek megkeresni. Az intézményi tervezőmunka fellendült, a beszerzések gördülékenyen lebonyolíthatók, a technikai dolgozók eszköz- és munkakörülményeik javultak. A tankerület jogi, munkaügyi, pénzügyi munkatársai közvetlenül elérhetőek és az iskolák rendelkezésére állnak. A tankerület vezetése fogadja a vezetői kezdeményezéseket, a döntések személyes tárgyalásokat követően történnek meg.

- A 2013-ban irányadó oktatáspolitikai tervek alapján az intézményben problémamentesen valósult meg a **hit-és erkölctan** oktatás bevezetése. Minden iskolában jelentkeztek pedagógusok a tantárgy tanítására felkészítő képzésekre. Az éve során tagintézményenként több pedagógus is megszerezte meg az etika oktatására jogosító tanúsítványt. Jelenleg **kilenc** pedagógusnak van meg a képzése ehhez a tantárgyhoz.
- A **mindennapos testnevelés** oktatását a kezdeti és a felmenő rendszerű bevezetés éveiben is sikerült megoldani. Az órarend beosztásokkal a legtöbb órát tornateremben vagy legalább tonaszobában tartották meg a testnevelők. A személyi feltételekben sem volt hiány, új belépőkkel, edzőkkel, óraadókkal biztosítottuk a szakos ellátást.
- A **pedagógusok végzettsége** megfelelő az ellátott feladathoz. Az új diplomával záruló képzéseket mindenki sikeresen elvégezte. A szakos ellátottság közelít a 100 %-hoz, az öt éve még hiányként mutató szakokon is sikerült pedagógusokat alkalmazni.
- **Mérés-értékelés** területen van képzett szakember.
- Az **érettségi vizsgákra** a követelmények teljesítése, és a felkészítés a vizsgákra minden évben sikeres volt.
- A **kompetenciamérésre** rendszeres a felkészülés minden érintett iskolában. Az eredmények feldolgozása és elemzése megtörténik.
- A **helyi tanterv** összeállításánál az óraszámok meghatározása a pedagógusokkal való egyeztetést követően történt meg. A vélemény-nyilvánításra mindnekinek lehetősége volt.
- Az országos **szakmai ellenőrzésekre** a pedagógusok és a vezetők is felkészültek.

#### A fenntartói elvárások teljesülése

Az iskolák működése, oktató-nevelő tevékenysége megfelel a velük szemben támasztott fenntartói, helyi települési, közösségi és szülői elvárásoknak.

#### Az intézmény kapcsolatrendszerét érintő eredmények

- a szülők véleményének megismeréséhez a **pedagógus-vezetői-intézményi önértékelési folyamat során** megtörténtek az elégedettségmérések, melynek elemzése alapján került sor a fejlesztési célok meghatározására,
- a szülők bekapcsolódnak az iskolai programokba minden tagintézményben, a programok folyamatosan bővülnek (pl. gyaloglónap
- az ált. iskolában, pályázati program a bölcskei iskolában, alapítványi bál a gimnáziumban)
- a szülők a gyermeküket érintő elvárásokról, a követelményekről rendszeres tájékoztatást kapnak
- a művészeti iskolában rendszeresek a tanszaki koncertek,

- az intézmény eredményeiről folyamatos **tájékoztatást** nyújtunk az elismertség növelése érdekében a helyi kábeltelevízió, városi újság, az iskolák honlapján keresztül,
- a **kommunikációs csatornák** meghatározásával fontos a rendszeres kapcsolattartás a helyi közösségekkel, az iskola partnereivel (*ld. 3. sz. melléklet a kommunikációs csatornákról*)
- a **partneriskolákkal** való együttműködés fenntartása és új iskolákkal való kapcsolat felvétele folyamatos, a megyei iskolákkal pályázati programokon, tanulmányi- és sportversenyeken tartjuk a kapcsolatot
- **új iskolák** megkeresésével, hospitációs látogatásokkal, a módszertani kultúra és a meglévő problémákra keresünk megoldásokat (Dombóvár, Decs – tehetséggondozás, bogyiszlói iskola, zeneiskolák)
- a gimnázium jól működő kapcsolatát ápol cserediák-program keretében a németországi testvérváros, Weikersheim középiskolájával,
- Dunaföldvár olaszországi testvérvárosa, Ossona diákjai is rendszeresen meglátogatják a gimnázium tanulóközösségét magyarországi kirándulásaik alkalmával

### **Az oktatás feltételeinek javítása terén elért eredmények**

- az iskolaépületek állagának javítása terén a Magyar László Gimnázium épületének korszerűsítése folyamatban van.
- a karbantartások mellett fokozottabb figyelmet fordítunk a rongálások megelőzésére, az épületek állagának megőrzésére,
- a szaktantermek, hangszeres oktatásra használt termek esetében a modern demonstrációs eszközök, berendezési tárgyak beszerzése folyamatos
- az IKT stratégia megvalósítását segíti az új eszközpark és a személyes használatra kapott tanári notebookok,
- a mindennapi testnevelés órák megtartásához rendelkeznek az iskolák új eszközökkel, aktív, kreatív pedagógusokkal,
- a sportudvarok felszereltsége folyamatosan bővül.

### **Az innovációs tevékenység eredményei**

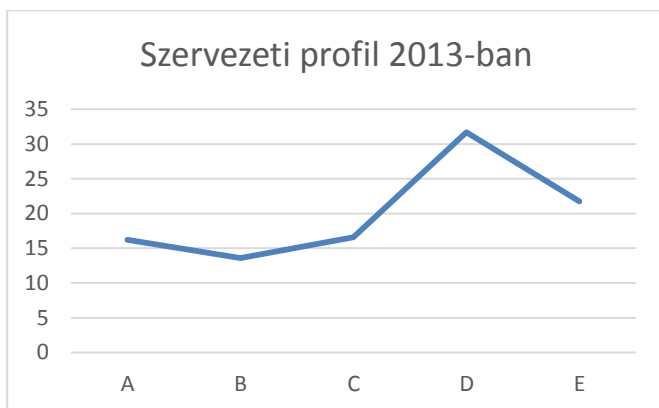
Az **innovációs munka területén** az eddigi pályázati eredmények új pályázatokba való bekapcsolódással bővültek (*ld.2.3.2. fejezetben*) A tankerület kezdeményezése és az iskolák vezetőinek irányításával több országos pályázatba bekapcsolódtunk.

Referencia-intézményi bekapcsolódásra nem került sor, de a *Jó gyakorlatainkat* bővítettük, és más iskoláktól is átvettünk, adaptáltunk programokat.

### **A szervezetfejlesztésben megvalósult változások eredményei**

- az intézményvezetés tagjainak együttműködésével az intézmény olyan úton halad a versenyképes szervezetté válás folyamán, amely sikeresen válaszol a környezeti kihívásokra és a környezetből érkező változó igényekre,
- településeinken és a térségben tovább erősítjük az intézmény közoktatásban elfoglalt helyét, biztosítjuk diájakjaink számára a magas színvonalú oktatást,
- a munkaközösség-vezetők feladatköre szaktárgyi munkaközösségek számának csökkenésével tantárgycsoportonként szerveződött át humán-reál csoportokká, több tantárgyat oktató pedagógust integrálva egy-egy közösségbe,
- a szervezeti kultúra támogatja a munkatársak együttműködési készségének fejlesztését, a közös csapatmunkátcsoportközi viszonyok fejlesztését,
- a szervezeti struktúra és kultúra megjelenési formáinak és arculati elemeinek a fejlesztése folyamatos

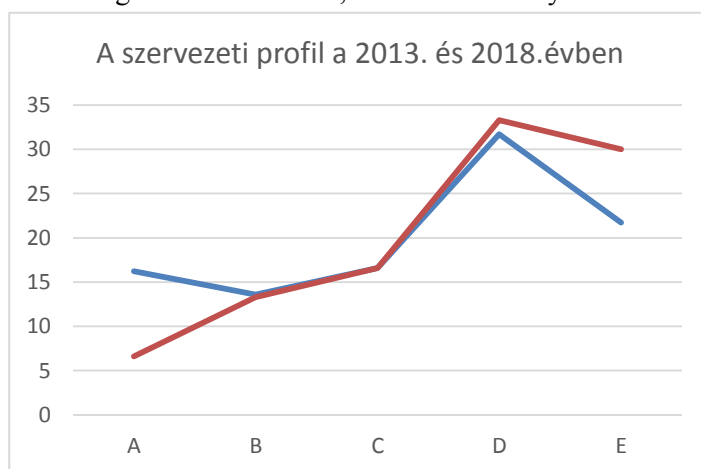
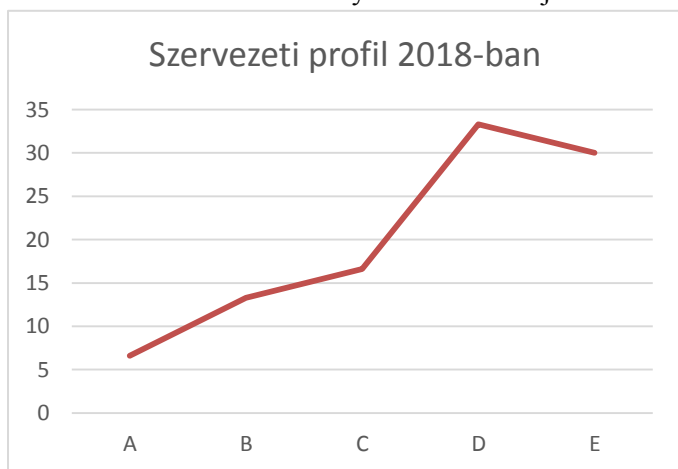
A szervezeti profil **2013. évi mérésekor** fennálló állapotot mutatta be a az alábbi grafikon, mely a tantestületek együttműködési tevékenységének kiindulási helyzetét tükrözi (*leírása a 3. sz. mellékletben*)



A= alakulás szakasza  
 B= tesztelés, "viharok"  
 C= szervezetté válás  
 D= konszolidálás, normák kialakulása  
 E= működés

A betűkkel jelzett területek értékei mutatják meg, hogy a szervezet túl van az alakuláson és a "belső viharokon", a normák kialakítására törekszik, de még a működése nem egységes.

A 2018. évi eredmények már mutatják az öt év alatt végbement változást, a haladás irányát. A



nevelőtestület stabilizálódott, az együttműködési tevékenység fejlődött, a csapatépítésben előrelépések történtek. A szervezet kész működésének további fejlesztésre, innovációs tevékenység megvalósítására.

### **A tanítás-tanulás folyamatát érintő eredmények**

A **tanítás-tanulási folyamatok fejlesztésekor** figyelembe vettük a tanulók érdeklődésének, motiválhatóságának megváltozását.. A pedagógusok előtérbe helyezték

- digitális tananyagok használatát,
- az egyéni fejlesztési programok kialakítását,
- a moduláris oktatás elemeinek alkalmazását,
- a témahetek, projektek tervezett-átfogó megszervezését.

### **A tehetséggondozás fejlesztésének eredményei**

- az **általános iskolákban** folytatódott a sikeresen működő versenyekre való felkészítés, az országos, a megyei, a komplex versenyekre való nevezés,
- a gimnáziumban a folytatódott a tehetséggondozó foglalkozások, szakkörök meghirdetése, a az OKTV versenyek népszerűsítése a megyei, országos tanulmányi versenyek mellett,
- az iskolai alapítványok továbbra is támogatják a tehetséges tanulók díjazását, hozzájárulnak a hátrányos helyzetű, tehetséges tanulók költségeihez,
- az alapfokú művészetoktatásban folyamatos tehetséges tanulók felismerése, a gyermekek kreativitását, kitarását, aktivitását kihasználva részt vesznek a zenei fesztiválokon, találkozók, országos zenei rendezvényeken.
- a tehetséggondozásra irányuló pályázatokban való részvételt az intézmény vezetése támogatja, de ilyen jellegű pályázatra még nem volt jelentkező,

- a tehetséges tanulók felismeréséről szóló tanfolyamon minden tagintézményből volt résztvevő a 30 órás képzésen.

**Az országos kompetenciamérések területén elért eredmények**

- a kompetenciamérések eredménye kiemelt területe az intézményi önértékelésnek és fejlesztésnek,
- a teljesítményminimum elérését minden résztvevő évfolyam teljesítette,
- a mérési rendszerünk működtetésével, a mérési eredmények feldolgozásával és az adatok elemzésével követjük a tanítási munka folyamataiban végbemenő változásokat
- az intézményvezetés az eredmények alapján meghatározza a fejlesztések irányát és teendőit.



# VEZETŐI PROGRAM

### 3. Vezetői program

Vezetői pályázatom helyzetelemzésében bemutattam az intézmény oktató-nevelő munkájához rendelkezésére álló tárgyi, személyi feltételeket és az elmúlt öt évben elért eredményeket.

Vezetői programom az adottságokból és a helyzetelemzésből kiindulva ad jövőképet és célokat az elmúlt években elkezdett intézményi fejlesztési folyamatok folytatásához.

A vezetői program tartalmát képezik egyrészt az *intézményi helyzetelemzés* megállapításai, másrészt az *intézményi önértékelés* és *tanfelügyelet 2018. évi intézkedési tervének céljai*, melyek összefüggésben állnak a *Szekszárdi Tankerületi Központ Fejlesztési Tervében* bemutatott célkitűzésekkel.

A program megvalósítását *vezetőtársaimal* és *a tantestületekkel együttműködve*, a változó jogszabályi környezethez alkalmazkodva és a fenntartói elvárásoknak megfelelően szeretném valóra váltani.

A vezetői munkában a demokratikus vezetést képviselem, a változásoknak elébe menő, proaktív vezetői magatartással. Tudásommal, elkötelezettséggel szeretném elérni, hogy nyugodt, kiegyensúlyozott légkörben tudja mindenki végezni a feladatát.

Töreksem arra, hogy a munkatársi kapcsolatokat és együttműködéseket az egymás iránti tisztelet, a megértés, a probléma megoldását előrevivő kommunikációs stílus jellemezze.

#### 3.1. A külső adottságok területén jelentkező feladatok

##### 3.1.1. A köznevelési rendszer változásából adódó feladatok

Az iskola a közoktatási intézményrendszer egyik meghatározó eleme, a gyermekek oktatása, nevelése érdekében jött létre, sikeresen kell hogy igazodjon a változó környezeti elvárásokhoz, a társadalom képzési igényeihez. A kormányzat olyan oktatási rendszer létrehozását tűzte ki céljául, melynek működési középpontjában a tanulás lehetőségéhez való hozzáférés, a sikeres, eredményes tanulás áll, melynek feltételeit a minőségi oktatás biztosítja.

**Feladatunk**, hogy

- minden diákot hozzásegítsünk az alapkészségek elvárt szintjéhez,
- az egyenlőtlenségek mérséklésével egyenlő lehetőségeket teremtünk a továbbhaladáshoz, mindenki megkaphassa a számára szükséges szintű tudást,
- az oktatási törvények iránymutatásával, az oktatáspolitikai célokkal összhangban készítsük el az elkövetkező ötéves időszak szakmai munkájának tervezéséhez az intézmény aktualizált stratégiai dokumentumait (*Pedagógiai program, Szervezeti és Működési Szabályzat*).

**A törvényi változásokból adódó legfontosabb céljaink** lesznek

- a pedagógus képzés és továbbképzés rendszerének átalakítását érintő változásokra való felkészülés,
- az új Nemzeti Alaptanterv bevezetéséhez kapcsolódó feladatok szervezése és ütemezése,
- a tanfelügyeleti ellenőrzés és intézményi önértékelés megváltozott szabályainak követése és ehhez kapcsolódó feladatok elvégzése,
- a pedagógusminősítési eljárásokhoz kapcsolódó jelentkeztetések szabályainak figyelemmel kísérése,
- az országos kompetenciamérés tartalmi kereteinek változásaival minden érintett pedagógus megismertetése

##### 3.1.2. Fenntartói elvárások

**Feladatunk**, hogy

- az intézmény működése megfeleljen az kormányzati, helyi közösségi és szülői elvárásoknak,
- teljesüljön a fenntartóval jogszabály szerinti együttműködés.

### **Célom, hogy**

- az új lehetőségeket, pályázatokat a tantestületek megismerjék,
- új pályázatokba kapcsolódjunk be,
- a fenntartó által támogatott térségi együttműködésekben részt vegyünk,
- szakmai kapcsolatot alakítsunk ki újabb Tolna megyei iskolákkal

### **3.1.3. Kapcsolat a szülőkkel**

Az iskolák közvetlen partnerei közül a szülők képezik a **legfontosabb partnerek körét**, ezért kiemelt figyelemben kell, hogy részesüljenek. Fontosnak tartom, hogy a velük való együttműködés, a gyermekek érdekében való sokféle színterű találkozás a pedagógiai munka eredményességét segítse elő. Emiatt különösen fontosak azok a programok, melyeken a szülők az osztályteremben zajló munkával ismerkedhetnek meg.

### **Feladatunk, hogy**

- az iskolák mindegyike folytassa a jó kapcsolat fenntartását a szülőkkel,
- a szülők tájékoztatása rendszeres és naprakész legyen a tantervi követelményekről, a tanulók előmeneteléről, az iskolai és iskolán kívüli programokról,
- a szülők véleményezési lehetőséget kapjanak és élhessenek a gyermeküket érintő döntéseket megelőzően,
- a szülőket nagy számban vonjuk be az iskolai programokba,
- megoldást találjunk arra, hogyan növeljük a szülői értekezletek és a fogadóórák látogatottságát,
- az elektronikus ellenőrző használatával pontos tájékoztatást kapjanak a szülők gyermekük tanulmányi előmeneteléről.

### **Célom, hogy**

- megtartsam a szülői szervezetekkel a korábban kialakított kapcsolattartási formákat,
- a partneri elgedettségmérések idejének és folyamatának megvalósítása egységes intézményi eljárásrend alapján történjen meg,
- segítsem a *házi rendek* aktualizálásakor a dokumentumok tartalmának szülői közösséggel történő egyeztetését a módosítási munkafolyamatban és hatályba lépés előtt is,
- ösztönözsem a pedagógusokat a nyílt órák, nyílt napok megtartására,
- az iskolai eredmények és események nyilvánossága az iskolai honlap működtetésével rendszeressé váljon,
- támogassam az alapfokú művészeti iskolában szervezett tanszaki, félév- és évzáró koncerteket, valamint azokat a programokat, ahol a szülők megismerhetik gyermekük zenei, hangszeres tevékenységét.

### **3.1.4. Az intézmény külső kapcsolatai**

A város, a települések életében az iskoláknak meghatározó a szerepe, egyrészt a közéleti rendezvényekbe való bekapcsolódással, másrészt a közös pályázatokban való részvétel vagy a pedagógiai programban szereplő célok megvalósítása miatt.

### **Feladatunk, hogy**

- az iskolai programokra meghívjuk a legfontosabb partnereinket,
- minden iskola együttműködjön a gyermekek családi hátterét, iskolai magaviseletét, hiányzásait, egészségügyi állapotát felügyelő szervezetekkel (gyermekvédelmi szolgálat, járási hivatalok, hatóságok, rendőrség, polgárőrség, iskolaorvos, védőnői szolgálat, a mentőszolgálat),
- minden partnerünk meglégedésére szolgáló kommunikációs stratégiát működtessünk, mely a pontos információk átadásánakt és a jó párbeszédnek az alapja,
- külföldi partnerkapcsolatainkat továbbra is működtessük, a gimnáziumban folytatódjon a cserediák program Weikersheim gimnáziumával és fogadjuk Ossona diákjait magyarországi látogatásuk alkalmával,

- a meglévő hazai kapcsolatainkat ápoljuk a jelenlegi és volt tagintézményeink iskoláival, mentoráló iskolákkal, partnerkórus iskolával, művészeti iskolával (*Szekszárd város középiskolái, Bogviszlói Általános Iskola, Biborvég Általános Iskola, paksi tolnai, szekszárdi zeneiskolák*).

Fontosnak tartom, hogy továbbra is tartsunk fenn rendszeres kapcsolatot a helyi közösségekkel, civil szervezetekkel.

**Tájékoztassuk** partnereinket azokról az iskolai eseményekről és eredményekről, amelyben érintettek.

**Támogassák** az iskolák a települések közéletét és a segítséget kérő szervezetek programjait kulturális, zenei csoportjaink és szólistáink, versmondóink részvételével a városi, települési rendezvényeken.

**Támogatom** a helyi szervezetekkel való kapcsolatok ápolása mellett a **partneriskolákkal** való együttműködés fenntartását és új iskolákkal való kapcsolat felvételét is. A *Jó gyakorlattal* rendelkező iskolákhoz való látogatás továbbra is az iskolák céljai között kell, hogy szerepeljen.

**Céлом**, hogy

- a Kaposvári Pedagógiai Oktatási Központtal gyakoribb együttműködést ápoljunk a szakmai kapcsolatok kialakítása érdekében,
- az intézményünk számára fontos szakmai programmal rendelkező megyei iskolákat megismerjék tantestületeink,
- az alapfokú művészeti iskola a megyei zeneiskolákkal élő kapcsolatot ápoljon, tanulóink eljussanak más művészeti iskolák rendezvényeire,
- támogassuk és fogadjuk a bázisiskolai hálózatot, az egymástól való tanulási programokat, iskoláinkba hívjuk meg a programok gazdáit,
- az új iskolák megkeresésével, a módszertani kultúra új forrásainak megismerésével megszerzett tudást és tapasztalatot a nevelőtestületek ismerjék meg, váljon közkinccsé.

### 3.2. A belső adottságok területén jelentkező feladatok

#### 3.2.1. Tárgyi feltételek javítása

Az iskolaépületek állagának javítása terén legsürgősebb feladatok megoldása folyamatban van.

A helyzetelemzésben olvasható, hogy két tagintézményi épülete is megújul 2018-tól (a gimnázium és a Püspök u. 1. sz. telephely).

**Tervezett karbantartási munkálatok :**

- a vizesblokkok felújítása a gimnáziumban,
- az infrastrukturális pályázatból épült iskolák (Beszédes J. és Kegyes J. Ált. Iskola) szigetelésével, nyílászáróival, tetőszerkezetével kapcsolatos olyan hiányosságainak elvégzése, melyre az épületek átadása óta még nem került sor,
- a régi épületekben a fűtés korszerűsítését, vizesblokk felújítását is meg kell oldani (Templom u. 9. székhelyen, gimnáziumban) a kazánok, vízvezeték rendszerek elavulása miatt.

Figyelemmel kell kísérni és meg kell akadályozni a **rongálások** elszaporodását. Az épületek állagának megőrzése minden iskola tanuló- és pedagógusközösségének feladata.

A **házirend** szabályozza az épületek berendezési tárgyainak és felszereléseinek védelmét, a szabályozás tartalmát időközönként minden iskolában aktualizálni szükséges.

A mindennapi **testnevelés órák** megtartásához számba kell venni a tanórák megtartásához alkalmas termeket, aulát, udvarokat, valamint a felhasználható sportszerek mennyiségét, minőségét.

A gimnáziumban a korszerű természettudományos oktatáshoz szaktanteremre van szükség.

A zeneiskolai oktatáshoz szükséges eszközöket, tantermi berendezések állapotát fel kell mérni és karbantartási tervet kell készíteni a hangszerekre vonatkozóan.

### **Célm,** hogy

- készüljön intézményi szintű, belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési terv, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait a középtávú tervezéshez,
- a tagintézmények folyamatosan vezessék a karbantartási igényeket a nyári munkák és a költségek tervezésének felméréséhez, a tankerületi adatszolgáltatáshoz,
- szereljük fel a sportudvarokat az oktatáshoz szükséges eszközökkel, a labdajátékokhoz szükséges kapukkal, palánkkal, hálókkaal, és létre kell hozni a távolugráshoz és a magasugráshoz is a hiányzó feltételeket,
- az alsó tagozatos osztályok szabadidős foglalkozásaihoz az udvari játékok karbantartása és felülvizsgálata rendszeres legyen a balesetek megelőzése érdekében.

### **3.2.2. Az innovációs tevékenység területének feladatai**

Az innovációs tevékenység területén **célm,** hogy

- a folyamatban levő pályázatokat megvalósítsuk,
- új pályázatokba kapcsolódjunk be,
- keressük a lehetőséget az integrációs tevékenység pályázati támogatására,
- a pályázati aktivitás növekedjen,
- IPR pályázatok megjelenése esetén az IPR munkát indítsuk el újra,
- a tankerület által támogatott pályázati lehetőségeket használja ki minden tagintézményünk (Határtalanul program, EFOP) ,
- belső innovációként készüljön el egy gyűjtemény az intézményben alkalmazott jó gyakorlatokról és sikeres módszertani eljárásokról.

### **3.2.3. A szervezetfejlesztésben szükséges változások**

A helyzetelemzésben látható, hogy az előző pályázat óta a **szervezeti profil állapota fejlődött.** A munkatársak együttműködési aktivitását bemutató mérésből és az intézményi önértékelés eredményéből is látható a szervezet előrehaladása.

Egy szervezet sikerének kritikus pontja a munkatársak együttműködési készsége, a kapcsolatrendszerének minősége. A közös cél érdekében végzett csapatmunka felgyorsítja a munkafolyamatokat, elősegíti a tapasztalatcserét, megkönnyíti a kommunikációt.

A szervezet további fejlődése érdekében **célm,** hogy

- az intézmény vezetése aktívan vegyen részt a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében,
- elkötelezetten képviseljük az iskolákat,
- a célkitűzések érdekében az iskola partnereivel előrevivő kapcsolatot ápoljunk,
- a vezetők a tanulási kultúrában élen járjanak,
- az iskolán belüli kommunikáció minden dolgozóval korrekt módon történjen,
- a vezetők tényeken alapuló megállapításokat közöljenek elismerő és kritikai vélemények megfogalmazásakor,
- a tantestületek a szervezet legfőbb célját, a tantervek megvalósítását, a tanulók előmenetelének sikerességét és a sokoldalú személyiségfejlesztést képviseljék,
- a szervezeti és tanulási kultúránkat a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemezzék,
- a dolgozókra, tanulókra vonatkozó szabályozó dokumentumok egységes minta alapján készüljenek el az iskolákban.

### 3.2.4. Az oktató-nevelő munka területén jelentkező feladatok

A tanítás-tanulás folyamatának fejlesztése terén *célom*, hogy

- a pedagógusok módszertani kultúrájának folytatódjon a megújulása és kerüljön sor a már elsajátított módszertani elemek alkalmazására,
- a pedagógusok ismerjenek meg olyan technikákat, amelyekre építve elő tudják segíteni a különböző szintű konfliktusok erőszakmentes kezelését,
- a kompetenciafejlesztés kiemelt szerepet kapjon,
- a tanulók képességeinek fejlesztése személyre szabottan, differenciáltan történjen,
- az IKT eszközök használatának az ismerete készségszintű legyen a diákok és a pedagógusok esetében egyaránt,
- fejlesszük a tanulók digitális kompetenciáját,
- az IKT jellegű tanfolyamokon vegyenek részt a pedagógusok,
- keressük meg az eszközöket a tanulók motiválásra, motivációs bázisuk fejlesztésére,
- az általános iskolai tanulók rendelkezzenek alapszintű idegen nyelvi ismeretekkel,
- a gimnáziumban a diákok törekedjenek a nyelvvizsga és az ECDL vizsga megszerzésére
- a lehetőségekhez mérten a csoportbontásokat megőrizzük a matematika, az idegen nyelvi, informatikai órákon,
- a fakultatív óraszámokat biztosítsuk a gimnáziumban az emelt szintű érettségi vizsgákra, az egyetemi tanulmányokra való magas színvonalú, sikeres felkészítés érdekében,
- a nyelvoktatás színvonalát megőrizzük az idegen nyelveknél,
- a **művészeti iskolában** szülői, tanulói igények felmérését követően kerüljön sor új tanszak indításának tervezésére,
- a zongora, népi ének, kürt és fuvola tanszakokon a létszám növekedjen, szervezzenek hangszerbemutatókat a zenepedagógusok.

A **közösségfejlesztés terén** feladatunk az, hogy a pedagógusok képesek legyenek az iskolai közösségek támogatására.

- Az eddig megvalósított TÁMOP és IPR pályázatokban a pedagógusok nagy többsége – különösen az általános iskolákban - elsajátította a közösségfejlesztés és az integrált oktatás legelterjedtebb módszereit.
- Az osztályközösségek fejlesztését segítsék ezekkel a módszerekkel (témahetek, projektek megvalósítása, kooperatív oktatás elemei, közösségi programok szervezése, egyéni és csoportos beszélgetések).
- A középiskolás diákok aktívan kapcsolódjanak be az iskolai programok előkészítésébe, a döntéshozatalba. A diákok részt vállalhatnak önkéntes munka szervezésében, az iskola megsegítését szolgáló rendezvények szervezésében.
- A középiskolás diákok összefogásának példája lehet a papírgyűjtés megszervezése évente, ami a környezettudatosságra való figyelemfelhíváson túl bevétellel is jár.
- Továbbra is működjenek az iskolákban a bevált szakkörök, érdeklődési körök, közösségfejlesztő foglalkozások.
- Az általános iskolák és a gimnázium DÖK szervezetei segíthetik a szakkörök, érdeklődési körök, iskolanapok, hagyományos rendezvények, pályaaorientációs napok, üzemlátogatások szervezését is.
- A **művészeti iskolában** folyó közösségfejlesztés során szervezzenek a pedagógusok több közös programot, a különböző tanszakon tanulók ismerjék meg egymást. A zenepedagógusok együttműködésével valósuljanak meg közös tanári és diákprogramok, zenés színházi produkciók megtekintése, nyílt órák, bemutató órák az érdeklődő szülőknek.

A **személyiségfejlesztés területén** feladataink az intézményi önértékelési vizsgálat eredménye alapján:

- Alkalmazzanak a pedagógusok a tanulók személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat.

- Az intézményvezetés támogassa a szociometriai vizsgálat széleskörben való elterjesztését, teremtsen meg a feltételeket a módszer elsajátításához.
- A tanulók személyiségfejlesztésének megvalósulását kövessék a tantestületek, a személyiségfejlesztés feladatai kerüljenek be a pedagógusok dokumentumaiba.
- Az önálló tanuláshoz a tanulók kapjanak segítséget.
- A pedagógusok ismerjék meg az önálló tanulás támogatásának eszközeit.
- A személyiségfejlesztés során a tanulók önmagukhoz képest történő fejlesztése érdekében szükséges a tanulói teljesítmények követése, a teljesítmények összehasonlíthatósága. A tanulók és a pedagógusok együtt tervezzék meg az előrehaladás lehetőségeit.

A személyiség- és a közösségfejlesztés területének fontos területe az **SNI és BTM tanulók** közösségben elfoglalt helyének stabilizálása, a tanulók befogadása a többségi osztályokba és a társakkal való együttműködés feltételeinek megteremtése. A pályaválasztás segítéséhez is fontos a komplex személyiség ismerete. A pályaválasztási iskolai programok színterei lehetnek a tanulók mélyebb megismerésének és segíthetik a számukra megfelelő továbbtanulási lehetőségek ajánlását.

### ***A lemorzsolódást megelőző intézkedések és feladatok***

A helyzetelemzésben jelzett adatok alapján a gimnáziumban és a Beszédes József Általános Iskolában kell sürgősen elindítani fejlesztéseket a lemorzsolódásban érintett tanulók segítésére.

Az adatok alapján az **eredmények javítását** célzó intézkedések a

- tanórai differenciálás,
- a tanulók kötelező részvétele felzárkóztató foglalkozásokon,
- tanulószobai foglalkozáson való részvétel és foglalkoztatás biztosítása,
- az önálló tanulás segítése a **tanulás tanítása** módszertan megismerésével és bevezetésével
- szülőkkel való gyakoribb kapcsolattartás,
- a kaposvári POK szakmai támogató programjain a pedagógusok részvétele,
- módszertani lehetőségek megismerése bemutató órákon, továbbképzéseken.

### ***A tehetség gondozás fejlesztése***

A köznevelési törvény az iskolai nevelés-oktatás kiemelt feladatának tekinti a tehetség gondozást.

**Céлом,** hogy a feltételrendszerek megteremtésével támogassam a tehetség gondozásra irányuló pályázatokban való részvételt, a tehetséges tanulók felismeréséhez és a velük való foglalkozáshoz kapcsolódó terveket, tevékenységeket.

A tehetség gondozó tevékenységünknek ki kell térnie a tehetség azonosítás módszereire, a fejlesztő munka eredményének értékelésére is.

- Az alsó tagozatos diákjaink a hagyományos, jó eredményekkel záruló versenyeken kívül kapcsolódjanak be a MaTalent tehetség gondozó programba is.
- A felső tagozatokon folytatódjon az eddigi években sikeresen működő versenyekre való felkészítés, az országos, a megyei, versenyekre való nevezés.
- A gimnáziumban a törvény adta lehetőségek kihasználásával folytatódjon a tehetség gondozó foglalkozások, szakkörök meghirdetése, az országos versenyeken való részvétel

### ***Tehetség gondozás a művészeti iskolában***

Az alapfokú művészetoktatási intézmények eleve tehetség gondozó intézmények. Már a növendékfelvétel egyéni, szülői ambíció alapján felvételi vizsgával, illetve meghallgatással történik. A zenei tehetség készség formájában nyilatkozik meg a tanulás előtti korban. Ezt a készséget kell felismernünk, felmérnünk, megvizsgálva közben a gyermek egész személyiségét, értelmi, kombinációs és asszociatív képességét, kreativitását, érzelmi reakcióit, fantáziáját, temperamentumát, kitartását, memóriáját, akaraterejét, aktivitását. A tehetség gondozás színterei lehetnek a fesztiválok, találkozók, országos zenei rendezvények.

### 3.2.5. Az iskolai mérés-értékelés és az országos mérések területén jelentkező feladatok

Az intézményi önértékelés és tanfelügyelet ellenőrzésének intézkedési terve és a helyzetelemzésben látható országos kompetenciamérési adatok alapján a következő években az alábbi feladatok megoldása szükséges a mérés-értékelés és a kompetenciamérési eredményeinek tartós javításához:

- A tanulók értékelése egységes alapelvek és követelmények szerint történjen meg az oktatás minden értékeléssel érintett folyamatában. A tanórákon kívüli, a tanulók értékelésébe beszámítható programok értékelését is egységes szempontok alapján indokolt értékelni.
- A belső mérések, a gimnáziumban a belső vizsgák eredményét kövessék a szaktanárok és az osztályfőnökök a tanulók fejlődése érdekében.
- A pedagógusok a tanulmányi eredményeken kívül ismerjék meg a tanulók belső és külső mérési eredményeit, rendelkezzenek pontos információkkal a tanulókról.
- Készüljön el az országos kompetenciamérés eredményeinek tanévenkénti elemzése és fejlesztési tervek az eredmények alapján.
- A tanévenkénti elemzés valósuljon meg az idegen nyelvi és a NETFIT-mérés esetében is.
- A tantestületek ismerjék meg az iskolai és a tanulók egyénekenkénti eredményeit is.
- A mérések elemzésében szerezzenek jártasságot a pedagógusok az elemző szoftver használatának elsajátításával.
- A szülők kapjanak információkat a mérés fontosságáról, a háttéradatokról, a tanulók eredményeinek követéséről.

### 3.2.6. Pedagógus életpálya modellhez kapcsolódó feladatok

A helyzetelemzésben bemutatott adatokból látható, hogy az intézményben nagy számú minősítési eljárás valósult meg. A gyakornoki vizsgák és Pedagógus II. eljárások sikeressége jelzi a pedagógusok felkészültségét és az iskolák vezetőinek támogató, szakmai segítséget nyújtó hozzáállását.

**Feladatunk**, hogy az életpálya modell szakaszait nyomom kövessük minden pedagógusnál és ösztönözzük a kollégákat az eljárásokban való részvételre, a szakmai megújulásra. Munkájuk sikerességének külső szakember általi megerősítése fontos motiváló tényező az oktató munka nehézségeinek megoldásakor.

### 3.2.7. A nevelő-oktató munkát segítő és technikai dolgozóinak munkáját érintő feladatok

A **nevelő-oktató munkát** segítő dolgozók szerepe nagyon fontos az iskolák életében. Egyre sokrétűbb feladatokat kell megoldani az iskolatitkároknak, felelősségük megnőtt, az adatszolgáltatások megszorodtak, az adatbázisok kezelése nagyfokú pontosságot és naprakész adatfrissítést követel tőlük.

**Célm**, hogy minden olyan tudásmegosztásban, informatikai tanfolyamon, iskolatitkári továbbképzésen segítsem a részvételüket, mely napi munkájukat megkönnyíti és minőségét javítja.

A **technikai dolgozók** munkavégzéséhez a tárgyi feltételek adottak. A dolgozók munkaeszközei biztonságosak, a munkaruhával, védőfelszereléssel mindenki rendelkezik. A balesetek elkerülése érdekében fontos, hogy a munkájukban alkalmazott eszközöket biztonságosan használják, alaposan elsajátítsák a munkavégzés szabályait.

A takarításhoz használt eszközök modern, értékes gépek, melyek funkciója, alkalmazásuk szakértelmet igényel.

**Célm**, hogy

- minden dolgozó megszerezze a szükséges ismereteket a munkavégésekor használt eszközökről,
- a munkafolyamatokban takarékosan és gazdaságosan használják a vegyszereket és a karbantartási anyagokat
- a munkatársak együttműködjenek egymással a közös cél, az épületek állagának, berendezéseinek, külső és belső tereinek ápolás és rendezett megjelenítése érdekében



### 3.2.8. *Gazdálkodás, pénzügyi feltételek*

A költségvetési intézmény-forma meglehetősen fegyelmezett gazdálkodást követel.

Ennek elemei a *céltudatosság, a szervezettség, a takarékoság*.

Mindhárom elem felelős gondolkodást, munkát, ellenőrzést követel a vezetéstől, a felnőtt dolgozóktól.

**Feladatunk**, hogy az iskolák költségvetési terveit megismerve a vezetők kövessék a kiadások fedezetének állását, tervezzék meg a költségkeret optimális felhasználását.

Törekednünk kell arra, hogy a *nyári felújítási munkák* a munka jellegénél fogva előre tervezettek legyenek, a kiadások nagy része előre látható legyen. A költségigények egyeztetése, a beszerzések véghezvitele tervezett és folyamatos legyen. A számlakezelések az eljárásrend szerint történjenek meg.

A harmadik elem, a *takarékosság* megerősítése a tanulóknál életreszólóan fontos.

**Feladatunk**, hogy a takarékoságra nevelés kerüljön be az osztályfőnöki órák témakörébe és kerüljön szóba az óráközi szünetek, szabadidős foglalkozások, mosdók, öltözők takarékos használatának lehetősége is (szellőztetés, világítások, vízhasználat, áramhasználat).

### 3.2.9. *Vagyonvédelem és biztonság*

A vezetői munka fontos összetevői a vagyonvédelmi és biztonsági szempontok.

A külső biztonságra egyfajta garancia az, ha van portás dolgozó. Ahol nincs, ott az iskola többi dolgozóját kell készenlétben tartani a külső idegen személyekkel, gyanús jelenségekkel szemben és figyelemre, fellépésre készíteni.

A vagyonvédelem egy része az eszközök, berendezési tárgyak, termék rendeltetésszerű használatával már megvalósul.

Ezen kívül a megnövekedett informatikai berendezések, taneszközök biztonságos elhelyezésére, állagmegóvására is nagy gondot kell fordítani.

**Feladatunk** az

- egyéni használatra és a szaktantermek, osztálytermekben használt gépek és eszközök felelősségteljes alkalmazása az oktató munkában, és kifogástalan működésük fenntartása.
- épületek biztonsági berendezések, tűzjelző készülékek, riasztórendszerek figyelemmel kísérése, a meghibásodások jelzése
- a tanulók megóvása a meg gondolatlanság, a baleset lehetőségétől,
- a balesetvédelmi és munkavédelmi előírások betartása a tanulók és dolgozók közösségében.

## 4. ÖSSZEFOGLALÁS

Pályázatomban az elmúlt évek munkájának eredményeit mutattam be és tettem fejlesztési javaslatokat a következő öt évre. Tettem ezt a korábbi évek vezetői és vezető helyettesi éveimben tanultak és a szervezet irányításában szerzett tapasztalatok alapján. Az egykori mikrotársasági intézmény a legrégebbi (2009. évi) szervezeti formájában a teljes spektrumot alkotta a bölcsődéstől a szakiskoláig. Minden szint jelen volt a maga sajátosságaival, az ellátott feladatot követelményeihez igazodó, különféle képzettségű pedagógusaival, különféle ellenőrzési, mérési-értékelési jelegzetességével.

A sokszínű csoportosulást megfelelő törvényi szabályozással lehetett irányítani, miközben a keretek között az előrelépés útját is meg kellett fogalmazni és ehhez megkeresni a lehetőségeket. Minőségi elvárás volt ez a magunk pedagógiai munkájával szemben, felelősség a tanulóért, a szülői, települési elvárásokért. Elődömtől átvéve a stafétabotot, az irányítás elveit és metódusait, volt módom a feladatkör minden részét átgondolni és átérezni.

Az oktatáspolitikai irányítási elvei és a tankerületi rendszer letisztult, az elvárások világosak. Az iskolák felelőssége nagy, meg kell felelnie a 21. századi elvárásoknak, a jövő nemzedékének értelmi-érzelmi fejlődését személyiségének csiszolását kell irányítani.

Mindez izgalmas, teljes embert kívánó feladat. Ezen az úton kívánok haladni és ezekért a célokért dolgozni a szervezet közösségének együttműködésével és támogató munkájával.

## MELLÉKLETEK

### 1. sz. melléklet: Az Európai Unió által támogatott és hazai pályázatok

Pályázati azonosító kód	A projekt címe	Támogatás összege	Tagintézmények támogatási összege	A projekt megvalósításának kezdete	A projekt befejezése	A projekt fenntartás vége
TIOP-1.1.1-07/1-2008-0970	Pedagógiai, módszertani reformot támogató informatikai infrastruktúra fejlesztés Dunaföldváron	14 273 637 Ft	Beszédes József Ált. Iskola: 5 552 500 Ft Magyar László Gimnázium és Szakiskola 9 187 500 Ft	2010.10.25.	2011.05.30.	2016.05.31.
TÁMOP 3.1.4.-08/2-2008-0070	Kompetencia alapú nevelés, oktatás Dunaföldvár, Bölske, Madocsa mikrotérségben	81 941 620 Ft	Beszédes J. Ált. Isk. alsó tagozat: 13 178 640 Ft Beszédes J. Ált. Isk. felső tagozat: 13 178 440 FT Magyar László Gimn. és Szakiskola: 13 178 660 Ft Kegyess J. Ált. Iskola: 13 178 280 Ft Madocsai Ált. Isk.: 13 175 580 Ft Eszterlanc Óvoda: 6 149 300 Ft	2009. 04. 01.	2010. 08. 31.	2016. 04. 18.
TIOP-1.1.1.-09/1-2010-0067	IKT eszközökkel támogatott kompetencia alapú nevelés, oktatás Dunaföldvár, Bölske Madocsa mikrotérségben	48 789 772 Ft	Beszédes J. Ált. Isk. alsó tagozat: 12 750 000Ft Beszédes J. Ált. Isk. felső tagozat: 9 365 000 Ft Magyar László Gimn. és Szakiskola: 5 160 000 Ft Kegyess J. Ált. Iskola: 9 700 000 Ft Madocsai Ált. Isk.: 8 445 000 Ft	2010. 05. 03.	2011.03.01.	2016.03.02.
TÁMOP 3.1.5.-09/A-2-2010-0339	Pedagógusképzésekkel a XXI. század oktatásáért	16 073 877 Ft	Összesen 5 pedagógus képzésének támogatása: Beszédes J. Ált. Iskola: 2 fő	2010.08.01.	2012.11.30.	2017.12.01.

			Kegyess J. Ált. iskola: 1 fő Madocsai Ált. Iskola: 1 fő Magyar L. Gimn. és <u>Szakiskola:</u> 1 fő			
--	--	--	---	--	--	--

**Hazai pályázatok:**

Pályázati azonosító kód	A projekt címe	Támogatás összege	Tagintézmény	A projekt megvalósításának kezdete	A projekt befejezése
EM2012/0/1/1/1/I/2725	Képesség-kibontakoztató és integrációs támogatás	1 040 828 Ft	Kegyess József Általános Iskola	2011 szept. 1.	2011. dec. 31
EM2012/0/1/1/1/I/2673	Képesség-kibontakoztató és integrációs támogatás	914 220 Ft	Beszédes József Ált. Iskola alsó tagozata	2011 szept. 1.	2011. dec. 31.
EM2012/0/1/1/1/I/2725	Képesség-kibontakoztató és integrációs támogatás	949 400 Ft	Kegyess József Általános Iskola	2012. jan. 1.	2012. szept.15.
EM2012/0/1/1/1/I/2673	Képesség-kibontakoztató és integrációs támogatás	749 240 Ft	Beszédes József Ált. Iskola alsó tagozata	2012. jan. 1.	2012. szept.15.
IPR2012-13/1/1/I/15188	Képesség-kibontakoztató és integrációs támogatás	1 254 000 Ft	Kegyess József Általános Iskola	2012. szept.1.	2012. dec. 31.
IPR2012-13/1/1/I/15189	Képesség-kibontakoztató és integrációs támogatás	858 000 Ft	Beszédes József Ált. Iskola alsó tagozata	2012. szept.1.	2012. dec. 31.
Támogatás a 24/2011.(V.18.)NEFMI rendelet 7.p. alapján	Beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő tanulók támogatása	1 427 152 Ft	Beszédes J. Ált. iskola alsó tagozat 326 552 Ft felső tagozat 471 686 Ft Kegyess J. Ált. Iskola 253 985 Ft Madocsai Ált. Iskola 193 512 Ft Magyar L. Gimnázium: 133 040 Ft Szakiskola 48 378 Ft	2010. és v2011. évi októberi statisztikai adatok alapján	
Támogatás a	Beilleszkedési,	1 240 000	Beszédes J.	2011. és 2012. évi	

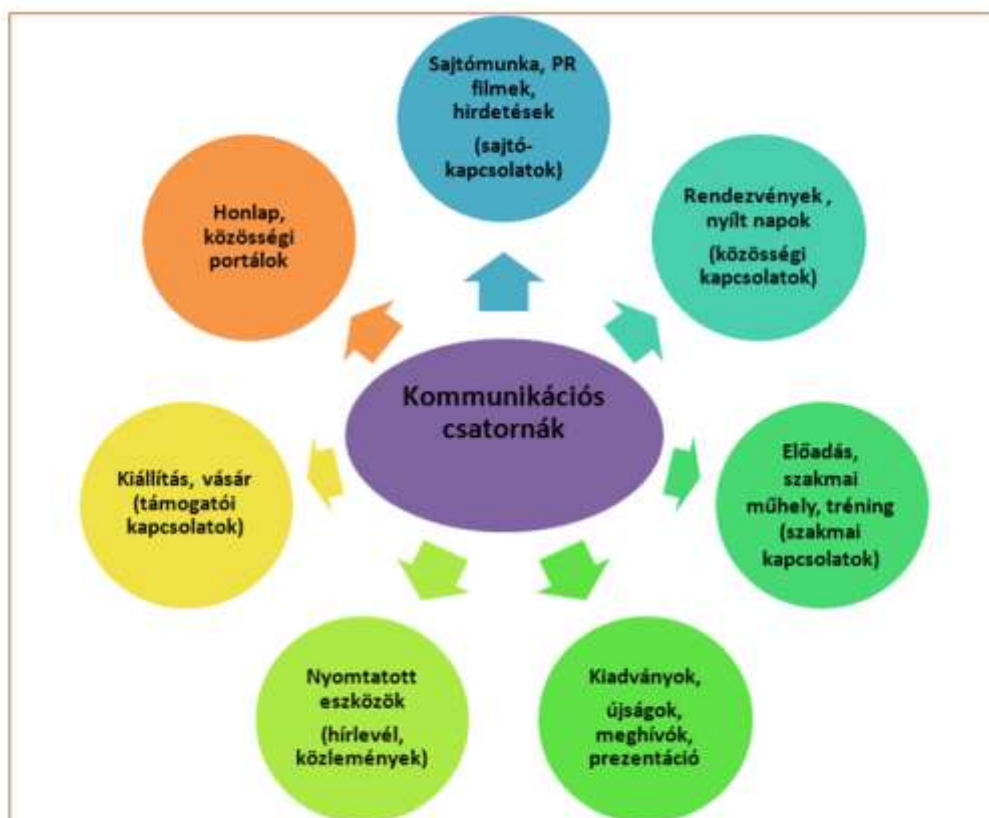
28/2012.(IV.27.)NEFMI rendelet alapján	tanulási, magatartási nehézséggel küzdő tanulók támogatása	Ft	Ált. iskola alsó tagozat 263 900 Ft felső tagozat 436 800 Ft Kegyes J. Ált. Iskola 227 500 Ft Madocsai Ált. Iskola 172 900 Ft Magyar L. Gimnázium: 91 000 Ft Szakiskola 45 500Ft	októberi statisztikai adatok alapján	
---	--	----	---	--	--

## 2. sz. melléklet: Kommunikációs csatornák

### A belső kommunikáció eszközei



### A külső kommunikáció eszközei



**A mérés kérdőíve:**

*Az alábbi állítások a szervezet jellemzőit írják le.*

*Kérjük, jelölje meg (karikázza be) azokat az állításokat, amelyekről úgy gondolja, hogy érvényesek arra a csapatra, amelyben most dolgozik.*

1. A szervezet céljai talán nem egyértelműek.
2. A szervezet tagjai megkérdőjelezzik a teljesítményt.
3. A vezetési stílust a szituáció határozza meg.
4. Az egyéni tulajdonságok és erősségek határozzák meg a munkamódszereket.
5. A szervezet tagjai kezdik felismerni, hogy építő jellegű személyes kapcsolatokra van szükség.
6. A szervezet tagjai kifelé egységes képet mutatnak.
7. A szervezet tagjai időről időre kiértékelik a célokat és a feladatokat.
8. Nyílt viszony van a munkatársak között
9. Folyamatosan törekszenek új (munka)módszerek kialakítására.
10. Időről időre kiértékelik a szervezet teljesítményét.
11. A feszültséget okozó problémákat megbeszélik.
12. Építenek az egyének erősségeire.
13. Az egyéni és csoport igények összeegyeztethetők.
14. Hiányoznak a (munka)módszerek és az egység.
15. A célok és a feladatok változnak /megerősítést nyernek, ha szükség van rá.
16. A szervezet tagjai rugalmasak.
17. A szervezet tagjai egyre magabiztosabbak, rámenősebek.
18. Szövetségek, klikkek alakulnak ki.
19. A szervezetben betöltött szerepek változnak/megerősödnek, ha szükséges.
20. Az egyén erősségei és gyengeségei azonosítva vannak/érvényesül a visszajelzés, visszacsatolás.
21. A személyes véleményeket megtartják maguknak.
22. A szervezet vezetőjének teljesítményét kiértékelik.
23. A munkatársakat nyugtalansággal töltik el a változások.
24. Foglalkoznak gyengeségekkel (gyenge pontokkal).
25. Fejlődik a csapatmunka.
26. Az alapfeltételezések és értékek megkérdőjeleződnek.
27. A munkatársak kölcsönös bizalmat mutatnak.
28. Kevéssé törődnek egymással a szervezeten belül.
29. Az elkötelezettség megkérdőjelezhető.
30. Káosz/zavarodottság érezhető.
31. A vezetési stílus és annak hatékonysága erősen vitatott.
32. A tanulás és az egyéni fejlődés természetes.
33. Rejtett célok is léteznek.
34. Fennáll a kísérletezésre való hajlandóság.
35. A lelkesedés egyensúlyban van a "várjuk és majd meglátjuk" beállítottsággal.
36. Törődnek az ellenérzésekkel.
37. Feltételezések, félremagyarázások és félreértések fordulnak elő.
38. A munkatársak nem figyelnek egymásra.
39. A szervezet tagjai megütköznek a gyenge teljesítményen és a rossz munkamódszeren.
40. A munkatársak rizikót vállalnak egymásért.
41. A szervezet néhány tagja párokat formál.
42. A gyengeségek felszínre kerülnek.
43. A munkatársakat nyugtalanítja saját jólétük és fejlődésük.
44. A csoportigények kezdenek megjelenni.

45. A szervezet tagjai figyelnek egymásra.
46. A szervezet tagjai elkötelezettséget és objektivitást mutatnak.
47. Feszültség van a munkatársak között.
48. Az emberek gyakran játszanak hatalmi játékot.
49. Az egyéni teljesítmény kiértékelésre kerül.
50. A munkafolyamatokat megbeszélik.

Írja be az oszloponként összeszámolt karikák számát!

A	B	C	D	E
1	5	2	4	3
6	14	7	9	8
21	18	10	12	13
23	20	11	5	16
28	22	17	19	27
35	30	26	24	32
37	33	29	25	39
38	44	31	34	40
41	47	36	45	43
42	48	49	50	46

Optimálisan működő szervezet ábrája:

