

## Vezetői program

Az elmúlt tizenöt évben megélt, az oktatásügyet jelentősen érintő komoly reformidőszak tapasztalatai alapján a RUGALMASSÁG program jegyében képzelem el az előttünk álló öt esztendőt.

A kiszámíthatóságra való törekvésünk mellett készen kell állnunk egy-egy azonnali beavatkozást, gyors eljárásrend kialakítását igénylő rendszer felállítására, függetlenül attól, hogy törvényi változások, szupergyors technikai vívmányok és hatásaik, vagy *vis maior* helyzetek teszik ezt szükségessé. Nyitottá kell válnunk a következő öt évre szóló rövid- és hosszútávú terveink esetleges menetközben való változtatásaira is. Ezzel együtt a régi értékek, hagyományok és főleg a már kivívott hírnév megőrzése állandó feladatunk, csakúgy, mint a generációs sajátosságok ismeretében a folyamatos innovációra való törekvés és intézményünk sorsának a partneri elvárásokhoz illeszkedő alakítása. A fentiek alapján az vezetői munka számomra továbbra is az iskola működésére vonatkozó jogszabályi előírások betartása, betartatása mellett a színvonalas oktató-nevelő munkának-, a tanulók, alkalmazottak érdekeinek-, a partneri elégedettségnek biztosítását, valamint az iskola szakmai szempontból hatékony és sikeres, pénzügyi vonatkozásban gazdaságos működtetését jelenti.

Értékrendi kérdésekben nem változhat nagyban elképzelésünk diákjainkkal szemben az elmúlt öt év távlatában sem. Szeretném, ha a klasszikus értékek, viselkedési normák - a kor változásaihoz igazodva ugyan - de megőriznék eredendő sajátosságaikat. Hasonlóképpen sokoldalúan művelt és képzett tanulóifjúság nevelését szeretném középpontban tartani, melyhez modern foglalkoztatási lehetőségeket kínálunk a különböző kompetenciák fejlesztése által. Olyan iskolára van szükség, amely az értékes oktató munka mellett nagy gondot fordít a személyiségfejlesztő nevelésre, a rend és a közösségben elvárható fegyelem (önfegyelem) következetes fenntartására, az egészség megőrzésére. Törekednünk kell arra, hogy jól képzett és elkötelezett pedagógusokként harmóniában dolgozzunk, köztünk az egyetértés, a tisztelet, az őszinteség domináljon. Egy összetartó, jó hangulatban dolgozó tantestület nagy segítség a diákok számára, akiknek első körben lehetünk nemcsak oktatói, hanem segítői is. Feladatomnak tartom a jövőben is, hogy intézményvezetői munkám során érvényesüljön a Fenntartó elvárásainak való megfelelés, ezzel együtt az intézményi arculat és nevelőtestületünk szakmai identitásának képviselése.

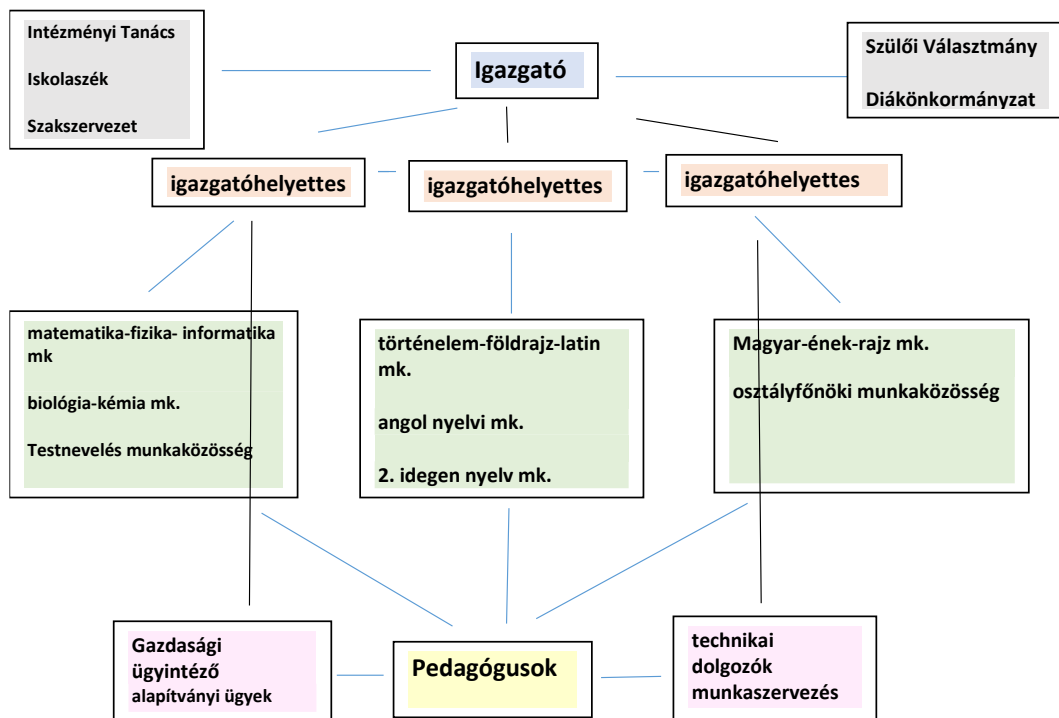
## Stratégiai célok

A stratégiai céljainkat az *Erősségeink és együttműködésünk kohéziója* mottó elvén az alábbiak szerint fogalmazom meg.

1. *Szervezeti egység megőrzése*
2. *Humán erőforrás stabilitása (tanulói létszám, pedagógus státuszok, technikai dolgozók létszáma)*
3. *Alkalmazható tudás, komplex képességfejlesztés*
4. *Infrastrukturális fejlesztések (épületfejlesztés, eszközbővítés)*

## A szervezeti egység erősítése

szervezeti ábra



A korábbi évtizedben kialakított szervezeti egység hatékonyan működik, melynek vonatkozásában átalakítást nem tartok szükségesnek, munkánkat továbbra is a szervezeti ábra szerinti felépítésben tervezem folytatni. Az intézményvezető munkáját **három igazgatóhelyettes** segíti. Tevékenységüket munkaköri leírásuk és a napi intézményvezetői feladatmeghatározások mentén végzik, mely teljes mértékben lefedi az intézményi feladatellátást. Az irányításuk mellett működő **nyolc munkaközösség** vezetőjével szoros kapcsolatban állnak, munkájukról rendszeresen tájékoztatják az intézményvezetőt. Jól bevált a felsővezetői szinten heti-, a munkaközösség-vezetőkkel

kibővült **vezetőségi tanács** számára havi szinten megtartásra kerülő szakmai értekezlet, mely a folyamatos tájékoztatást biztosítja számunkra. Az intézményvezető stratégiai és szakmai módszertani kérdésekben elsőként a felsővezetők, azt követően a vezetőségi tanács véleményét kikéri, amelynek keretében a munkaközösség-vezetők a munkaközösség tagjainak meglátását képviselik. Közép- és felsővezetőinket elismert és elkötelezett pedagógusoknak tartom, akiknek irányító tevékenysége mentén továbbra is biztosítottnak látom iskolánk teljesítményének megtartását, lehetőség szerint annak előre vitelét. Az intézményi stratégiákat ismerik, munkájukat kellő elkötelezettség és harmonikus együttműködés jellemzi. A pedagógusok feladataikat a szaktárgyaiknak megfelelően – a korábban kialakított - nyolc szakmai munkaközösség tagjaként látják el a munkaközösség-vezetők közvetlen szakmai felügyelete mentén.

Hasonlóképpen változatlan irányítás mellett folytatják munkájukat a technikai munkatársaink is. A portai munkatársak, karbantartó, udvaros, takarító dolgozóink közvetlenül a gazdasági ügyintéző- , a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítők (NOKS- iskolatitkárok, oktatástechnikus, rendszergazda), valamint a gazdasági ügyintéző és könyvtáros munkatárs az iskolavezetés irányítása mentén látják el feladataikat.

Munkánkat csakúgy, mint eddig a törvényi előírások szerint készült szervezeti és működési szabályzat, a munkaköri leírások, az intézményi házirend, a pedagógiai program, tantervek, helyi tanmenetek tartalmi előírásai mentén végezzük. A sikeres intézményi szintű működés megvalósítását a külső és belső szabályzatok alapján történő **szervezett feladatelosztás** mellett látom biztosítottnak. E célt továbbra is a gondosan és alaposan átgondolt és megtervezett tantárgyfelosztás és órarend mellett az egyes munkaközösségek munkatervei alapján készült éves intézményi munkaterv, a havi programok, a folyosóügyeletet és állandó helyettesítést tartalmazó beosztás, az érettségi- és versenyfelügyelet, az érettségi vizsgabeosztás és az ahhoz tartozó feladatkörök megtervezése mentén látom biztosítottnak. A nevezett dokumentumok tartalmazzák a felelősök-, releváns esetben a határidők meghatározását, az elvégzett munkáról való visszacsatolás módját, annak határidejét.

Az egységes szervezeti működés elősegítése érdekében napi munkánk során az egyik legfontosabb érték a megfelelő **információ** megszerzése. Jelen korunkban a technika számos lehetőséget nyújt számunkra (szóbeli tájékoztatás, email, KRÉTA üzenet, sms, közösségi oldal zárt csoportja, körlevél, hirdetőtábla, iskolai hangos bemondó). Így e téren szükségessé válik az egységességre és követhetőségre való

törekvés, a felsorolt elemek szűkítése. Az értekezletek, csoportos megbeszélések keretében továbbra is fontosnak tartom a személyes kapcsolattartást, emellett a hivatalos írásos tájékoztatások platformjaként a KRÉTA napló, elektronikus levelek és a tanári szobában elhelyezett hirdetőtábla minősül, melynek napi szintű megtekintése feladatként jelentkezik pedagógusaink számára. A technikai munkatársak tájékoztatása elektronikus levél, papíralapú levél vagy megbeszélések formájában történik.

Oktató-nevelő munkánk sikerét továbbra is nagyban segíti a nevelési, tanulásmódszertani, értékelési kérdésekben való minél egységesebb – szakmai konszenzuson alapuló – eljárások alkalmazása a **következetes, kiszámítható** – iskolánkra jellemző diáktársat - **pedagógus magatartás** érdekében.

**A vezetői stílust** tekintve folytatni kívánom a **kooperatív szemlélet** alkalmazását, mert magam is ezt tartom elfogadhatónak és munkatársaim is ezt igénylik. Az intézményi működés vonatkozásában fontos tudatosítani magunkban, hogy az együttműködésen alapuló szemlélet magával hozza az iskola vezetését érintő kérdések tekintetében a rendelkezésünkre álló és olykor akadályként, korlátként jelentkező elemek elfogadását, elképzeléseink azok mentén való közös megvalósítását. Ebben számítok a jövőben is munkatársaimra és kérem kollegáimat, hogy – ahogy eddig egyre többször megtették - a változtatást igénylő észrevételeiket megoldásokra vonatkozó kiegészítésekkel lássák el, a gyakorlatban közösen törekedjünk a javaslatok kivitelezésére.

A Kaposvári Tankerületi Központ által felruházott jogköröm mentén vezetőként a pedagógiai munka, a tanügyigazgatási feladatok, a munkáltatói jogkör gyakorlása során és a költségvetési kérdésekben a **demokratizmus elvét** szem előtt tartva a **döntések meghozatalát** – témától függően - első körben a vezetőtársak, szélesebb körben a vezetőségi tanács, a különböző szervezetek (Intézményi Tanács, Iskolaszék, Szakszervezet, Szülői Választmány, Diákönkormányzat) és a tantestület véleményének megismerése mellett véglegesítem.

Szélesíteni szeretném intézményi kapcsolataink körét, a diákok érdekeit szolgáló társintézményekkel, támogató szervezetekkel való együttműködés lehetőségét a **menedzser szemlélet** jegyében.

A dolgozókkal való **személyes kapcsolattartás** növelése az előző pályázatban is célként fogalmazódott meg, melynek megvalósítása további lépéseket igényel. A napi személyes kapcsolattartás érdekében a még hatékonyabb feladatelosztást,

feladatmegosztást látom megoldásnak a vezetőtársak, adminisztratív dolgozók és a pedagógusok között (az intézményvezető egyes feladatokban való operatív eljárása csökkentése érdekében). Ezzel együtt a nagy dolgozói létszámmal tekintettel szükséges a személyes találkozások tervezése, egyeztetett időpontok rögzítése. Másrészt jó alkalmat nyújt a kötetlen beszélgetésekre egy-egy iskolai rendezvény és az azt követő összejövetelek, tantestületi kirándulások, közösségi programok, melynek biztosítására a jövőben is szívesen vállalkozom.

A **szakmai szervezetekkel való együttműködés** terén kialakult rendszert folytatni kívánom, így a tanévek elején személyes találkozás formájában továbbra is tájékoztatást nyújtok az *Intézményi Tanács*, az *Iskolaszék* és a *Szülői Választmány* tagjai számára, egyben a részükről érkező meglátásokat, véleményeket a jövő tervezése során figyelembe veszem, az operatív eljárásokat igénylő esetekben azokat mérlegelem, lehetőség esetén a megvalósítást támogatom. A törvényi előírásnak megfelelően az Intézményi Tanács számára a tanév végén beszámolót készítek, a Szülői Választmány tagjai elé félévkor az addigi munkánk összegzését tárom.

A *Diákönkormányzat* tagjaival képviseleti szinten alakult ki jó kapcsolat az évek során, így annak elnöke és a vezetőségi tagjai több esetben fordulnak meglátásaikkal, kéréseikkel, javaslataikkal az iskolavezetéshez, melynek kapcsán ideális együttműködés mellett működik a kapcsolattartás. Ezt a kialakult jól működő modellt -mint jó gyakorlat- a jövőben szeretném hosszú távon fenntartani. A szervezeteinkkel a munkatervben szabályozott kapcsolattartási kereteken túl, rendkívüli helyzetekben eddig is soron kívüli egyeztetésre került sor, mely a jövőben is gyakorlat marad. A *Szakszervezet* képviselőivel, szükség esetén egyeztető megbeszélésekre kerül sor. A *Szülői Választmánnyal* kialakult jó kapcsolatunkat tovább ápoljuk, az osztályképviselőknek és a választmány elnökének köszönhetően kialakult aktív párbeszédet fontosnak tartjuk, annak mentén - a lehetőségek mértékében- intézkedéseket hajtunk végre. A jövőben szeretnénk a szülőket még inkább invitálni rendezvényeinkre (Karácsonyi Muzsika, Munkácsy-est, Szülők-nevelők bálja), egyben egyes programelőkészítő tevékenységekbe való bekapcsolódásra (Szülők-nevelők bálja).

## **Humán infrastruktúra stabilitása**

Diákjaink, tanáraink és technikai dolgozóink száma szoros kölcsönhatásban van egymással, így mindenkor közös érdek a jelenlegi létszámaink megtartása. A *Helyzetelemzés* részben vázolt mutatók jelenleg diákjaink és pedagógusaink vonatkozásában intézményünk működése szempontjából megfelelő képet jeleznek, melynek megőrzése, folyamatos biztosítása a továbbra is magas hatékonysággal való munkavégzésünk eredményeként valósítható meg.

A 66 főt számláló **tantestület** jelenleg el tudja látni a 27 osztály számára előírt feladatokat. Állandó figyelmet és nyomon követést igényel azonban a szakos ellátottság biztosítása, melynek terén a többlet munkaerő alkalmazása éppúgy gondot okozhat, mint a hiányterületek betöltése. Több esetben a „plusz munkaerő” jelensége azon munkatársak munkáját dicséri, akiknek köszönhetően diákjaink előrehozott érettségi vizsgát tesznek, így adott esetben a következő tanévben egész tanulócsoport szűnik meg. E disszonáns problémakörre megoldást jelenthet másik tantárgy tanítására jogosító diploma megszerzése a több lábon állás égisze alatt. Gyakorivá vált a Nők 40 évre jogosító- és a férfiak öregségi nyugdíjba vonulása mellett a *tovább foglalkoztatás* iránti igény, melyet több évtizedes munkájuk elismeréseként lehetőségeink szerint támogatni fogunk pedagógusainknak. Ezzel együtt örömeinkre szolgál, hogy mind több pályakezdő kollega gyarapítja tantestületünket és évről-évre egyre több tanárszakos hallgató tölti nálunk hallgatói gyakorlatát. E téren bátorítom kollegáimat, hogy a jelenlegi négy mentortanár kollegánk mellett szerezzenek mentortanári végzettséget, mellyel be tudnak kapcsolódni e tevékenységbe is. Összességében a tanári kar ideális létszámának kialakítása közös feladat, amely állandó egyeztetést, párbeszédet igényel az intézményvezető és a dolgozók között. Az átképzések, új szakok elvégzése segíti a stabilitás fenntartását, melyet a jövőbeni **továbbképzési program** mentén alakítunk ki. Hosszútávú célként fogalmazom meg valamennyi munkatársam biztonsága érdekében a munkahelymegtartásra való törekvést, melyet a törvényi változások naprakész követése mellett a képzési kínálatunk- és a tanuló csoportok kialakítása során nagy mértékben figyelembe veszünk.

**Technikai dolgozóink** számát törvényi szabályozók határozzák meg, ez alapján a maximális munkaerőszámmal rendelkezünk, létszámbővítésre így nem kerülhet sor, hacsak a közfoglalkoztatás rendszere nem áll ismét rendelkezésünkre. Különös hiátus intézményünk tisztántartása terén érzékelhető, melynek kapcsán takarító

munkatársainktól hatékonyabb és rendszerezettebb munkavégzést várok el a jövőben, melynek érdekében a takarítói tevékenység minősége a munkájukat közvetlenül felügyelő gazdasági ügyintéző bevonásával rendszeres ellenőrzés alá kerül a vezetőség részéről.

Másik fontos mutatónk a **tanulóink száma**. Visszatekintve az elmúlt évtizedekre, elmondható, hogy töretlenül sikerül fenntartani a 800 körüli létszámot, melynek megőrzése – többek között- a fent felvázolt munkavállalói szempontból szükséges számunkra. Változott az öt éve még dilemmaként megfogalmazott jelenség, miszerint a magas létszám megtartása olykor a gyengébb eredményeket elérő diákok befogadását is magával hozza. Köszönhetően a módszertani-, mérési-, beiskolázási eljárásaink fejlesztő módosításainak az osztályátlagok javuló tendenciát mutatnak, jelentős lemaradást mutató osztály nem mutatkozik a statisztikai adataink között. A beiskolázás továbbra is meghatározó eleme a tanulói létszám alakulásának, így az e területre vonatkozó tendenciák nyomon követése kiemelt feladatunk.

### **Munkahelyi kultúra, támogató közösség**

A nevelőtestület egymás közti és az intézményvezetéssel való harmonikus együttműködése kulcsfontosságú a sikeres iskolai környezet kialakításában. Jól működő nevelőtestületünk a vezetőséggel együtt közösen dolgozik azon, hogy a diákok fejlődése és jóléte biztosítva legyen, miközben egymásnak is támogatást nyújtanak munkájukhoz.

Ehhez számos tényező hozzájárul, többek között **intézményi céljaink közös meghatározása** és az azokkal való azonosulás. A munkatársak közti **nyílt és őszinte kommunikáció** erősíti a csapatszellemet, a problémák gyors és hatékony megoldását. Kollegáink körében többségében jelen van az egymás felé irányuló **támogatás és bizalom**, melyre nagy szüksége van mindannyiunknak akár intézményi-, akár egyéni problémáink, gondjaink esetén. Számíthatunk egymásra!

A munkaközösségekben magas szinten megvalósul a szakmai együttműködés, együtt gondolkodás, **team munka**, jó gyakorlatok átadása, tudásmegosztás, melynek köszönhetően számos intézményi hasznot hozó kreatív és újszerű elem színesíti oktató-nevelő munkánk palettáját (tantárgyközi projektek több osztály bevonásával, tematikus projektek más iskolák diákjaival, közös programok a fenntarthatóság jegyében).

**Az intézményvezetés és a munkatársak elismerik egymás sikereit**, egy-egy elért eredményt, megvalósult programot, szakmai anyagot, teljesített képzést követően köszöntik kollegájukat, ezzel is biztatást adva a további aktív tevékenységhez és kifejezve az egymásra figyelmet, törődést. Az így kialakult kapcsolat módot ad a fejlesztő kritikák megfogalmazására, mely segíti a pedagógusokat abban, hogy fejlődjenek, és javítsák munkájuk minőségét. A pozitív megerősítés és a támogató jellegű kritikák elősegítik az együttműködést. Törekvésünk, hogy kollegáink körében tovább erősítsük az őszinte bizalmi légkört.

A kollegális elismerés legmagasabb foka, hogy minden évben egy pedagógus kiemelkedő munkájáért **Pelle-díjban** részesül, akit a nevelőtestület által választott hét tagú kuratórium választ ki. Emellett tanáraink kiemelt tevékenységeit, sikereit a havi értekezleteken vezetőként kiemelem, megköszönöm, a honlapunkon, közösségi oldalunkon azok elismerésünk mellett megjelennek. A jövőben további platformként tudjuk e célra is alkalmazni a szülők kérésére idén indított havonta megjelenő *Hírlevél* hasábjait is.

**A Szervezeti és Működési Szabályzatban foglaltak szerint** a nevelőtestületen belüli **közös döntéshozatal** lehetőséget biztosít arra, hogy minden pedagógus részt vegyen az iskola irányításában, ezzel erősítve a felelősségvállalást és a közösség érzetét.

Intézményvezetőként továbbra is igyekszem a törvényi előírások betartása mellett **megértő módon** viszonyulni munkatársaim élethelyzeteihez, rendkívüli esetekben segítséget nyújtani, megoldásokat, javaslatokat tenni. Megtiszteltetésnek és bizalmuk jelének veszem, hogy személyes problémáit a többség megosztja velem, melynek mentén töreksem a humánus hozzáállás biztosítására.

Szakmai jellegű kéréseiket - azok mérlegelése mentén - a fenntartó felé továbbítom, **képviselem**. Ezzel együtt a **szabálykövető magatartást, munkahelyi fegyelmet** elvárom intézményünk hiteles és stabil működése érdekében. A munkahelyi jó közérzet, közvetlen munkatársi kapcsolatok erősítése érdekében a korábbiakhoz hasonlóan közös összejöveteleket (piknik, kirándulás, „well-being” szakmai programok, karácsonyi köszöntés, tanév eleji/ év végi összejövétel) kezdeményezek vidám és kötetlen közös élményszerzés érdekében.

Összességében elmondható, hogy intézményünkben közös céljaink vezérelte **harmonikus együttműködés** segíti az iskolai közösség sikeres működését, melynek



fenntartása, erősítése továbbra is közös célunk és együttes feladatunk kell, hogy legyen.

### **Alkalmazható tudás, komplex képességfejlesztés**

Korunk pedagógusa számára két kérdés fogalmazódhat meg saját munkája létjogosultsága tekintetében a technikai vívmányok – főleg a mesterséges intelligencia - robbanásszerű fejlődése kapcsán. Vajon szükség van-e, lesz-e rá pár év/évtized múlva, illetve ha igen, akkor miként szólítsa meg, inspirálja diákjait, akik a virtuális világból érkeznek nap mint nap az órákra, azok minden jó- és kevésbé jó – számunkra ismeretlen – hatásmechanizmusával.

Mit is kezdhethünk a jelenséggel mi, pedagógusok? Nem tehetünk mást, mint hogy folyamatosan tájékozódunk a szociálpszichológusok és más szakemberek meglátásairól és a mottóként választott *rugalmasság* jegyében mind oktató és nevelő tevékenységük részévé tesszük a technológia fejlődésének társadalomra, azon belül az ifjúságra gyakorolt hatását. A jelenség ignorálása, az egykor elsajátított pedagógiai, módszertani ismereteinkhez való görcsös ragaszkodás azok innovációja és korszerűsítése nélkül pedagógiai munkánk hatékonyságának csökkenéséhez vezethet, ami a teljes intézményi működést veszélyeztetheti.

A fenti gondolatmenet mentén haladva, a jövő fejlődésének, változásainak kevésbé megjósolható volta miatt diákjaink számára már nem a lexikai ismeretek elsajátítása a prioritás, sokkal inkább az **összefüggésekre épülő, komplex gondolkodást** fejlesztő feladatokra, tevékenységekre kell helyezni a hangsúlyt tanóráinkon. Ezért továbbra is támogatjuk és ösztönözzük pedagógusainkat a **tantárgyközi ismeretek gazdagítását** elősegítő **projektmunkák**-, a minél több tapasztalati úton szerzett tudás megszerzése-, a páros-, csoportos-, osztályok közti **komplex szemléletű témafeldolgozás** lehetőségének biztosítására diákjaik számára. Egyben törekszünk az elavult, kizárólag frontális óravezetésre és tényanyagok tanári átadására épülő tanórák háttérbe szorítására, melyben a munkaközösségek **szakmai módszertani innovációjára** számítunk.

Összességében a következő öt tanévet alapul véve bizton állíthatjuk, hogy érték marad a **személyesség iránti igény** és szükség mind munkatársaink, diákjaink és a szülők körében. A nagy digitális átállás közepette az emberi viszonyok megismerése nem pótolható képernyőn keresztül, a társas lét a személyes jelenlét mentén

tapasztalható meg és élhető át. Meglátásom szerint tehát továbbra is szükség van a tanár központi szerepére azáltal, hogy szabályokat állít fel, kijelöli a kereteket, s ezen belül sokfajta tevékenységgel kínálja meg diákjait, ügyelve a kompetenciafejlesztésre, a szabályos értékelési formákra, az érettségi követelményekre, a tehetséggondozás különböző lehetőségeire csak úgy, mint a viselkedési normák megismertetésére. Így állandó feladatként tekinthetjük a **szakmai megújulás** igényét, az **önképzés megvalósulását**, a **szakmai fórumokon** való részvételeket, a **tudásmegosztás** fontosságát, melyhez a jövőben is kellő támogatást nyújtunk pedagógusainknak. E téren jelentős támogatást jelent számunkra a 2025. szeptember 1-től érvényben lévő megújult **pedagógus továbbképzési rendszer**, melynek keretei között számos képzési lehetőség közül választhatnak pedagógusaink. A programban szereplő kínálatból szeretném, ha minden - az intézményünkben előforduló - téma, terület, problémás helyzet tudnivalóira irányuló ismeretanyag elsajátításra kerülne, így terveim szerint az évenkénti intézményi továbbképzési tervet e szemlélet mentén készítjük el.

A fentiek alapján a *Helyzetelemzés* fejezetben rangsoroltam az eredményes oktató-nevelő munkánk elemeit. 1. tanulói eredményesség, kompetenciafejlesztés 2. innovatív pedagógiai módszerek, digitalizáció 3. továbbképzések, szakmai fejlődés 4. iskolai légkör, közösségépítés 5. nemzetköziesítés, 6. infrastrukturális és környezeti fejlesztések, 7. partnerkapcsolatok, együttműködések.

A tanulói eredményesség biztosításához az érvényben lévő **NAT 2020 követelményeinek** megfelelő tananyag fentebb vázolt **korszerű módszerekkel** való feldolgozása a kiemelt feladatunk, állandó figyelmet fordítva tanítványaink szociális és neveltségi állapotára, igényeire. Feladatainkat továbbra is **gondos tervező munka** és folyamatos szakmai egyeztetés, reflexiók mellett látjuk el (éves munkaterv, munkaközösségi munkaterv, tanmenetek, félévi-, év végi beszámolók, statisztikai elemzések). Kiemelt hangsúlyt kap továbbra is a **fejlesztő értékelés** alkalmazása, tanulóink teljesítményéről változatos visszajelzés nyújtása (írásbeli-, szóbeli teljesítmények, órai munka, házi feladat, projektmunka). Pedagógusaink körében szorgalmazzuk az **együttműködési lehetőségeket** szakmai programok, projektek megvalósítása terén, azt követően tapasztalataikról tudásmegosztás, jó gyakorlat átadása keretében tájékoztathatják egymást. E tekintetben támogatjuk öt évre szóló **mesterprogramok** készítését, melyek pontos kereteket szabnak egy-egy tematikus projekt kivitelezésének, azt jól követhető módon tervezik meg. (Javasolt témák pl.:

Drogprevenció; Fenntarthatóság; Iskolai bántalmazás; Társas kapcsolatok *kontra* digitális bezártság?)

Fontos eleme munkánknak az elért **eredmények mérése**. Az **országos kompetenciamérés** területei az elmúlt időszakban kiszélesedtek. Folytatni kívánjuk a korábbiakban kialakult tanév végi beszámoló megtartását nevelőtestületi szinten a korábbi év eredményeiről, ezzel együtt mélyebb **tantárgyspecifikus elemzések** elvégzését is szükségesnek tartjuk, melyet a Teljesítményértékelési Rendszer keretein belül **egyéni célok vállalása** formájában szorgalmazunk kollegáink körében.

**Belső méréseink** szélesítését nem tervezzük, a Pedagógiai Programban jelenleg szabályozott *szintvizsgák, nyelvi szintmérők, próbanyelvvizsgák, a végzősök körében működő szintfelmérő rendszer* megfelelő támpontot ad tanulóink teljesítményéről, az esetleges változtatások szükségességéről. Méréseink hasznosulását a kapott eredmények, adatok statisztikai feldolgozása adja, melynek mentén munkaközösségeink, szaktanáraink feladata az egyes területeken végbemenő munkafolyamatok hatékonyságának, az érettségi vizsgakövetelmények időarányos teljesítésének, a tanulói fejlődés mértékének vizsgálata, ezek alapján a további eljárások meghatározása.

Amint arról már szó volt, az eredményesség fontos vetülete a NAT követelményeinek elsajátítási módja. A tankönyv, a tanári magyarázat, a szakkönyvek, digitális formában hozzáférhető szakirodalom, online oktató anyagok, a saját megfigyelések mentén szerzett információs lehetőségek tengerében meg kell találnunk azt a középutat, mellyel sokoldalúan tudjuk fejleszteni diákjaink tárgyi tudását, komplex gondolkodásmódját, csak úgy, mint érzelmi és mentális jóllétét. Törekednünk kell a mindenkori tananyaghoz, a diákok éppen aktuális érzelmi állapotához illeszkedő **pedagógiai módszerek** kiválasztására, melyek nem támaszkodhatnak kizárólag sem a hagyományos (tankönyv-füzet-tanár-diák) felállásra, sem a személyességet nagyban nélkülöző digitális eszközök vég nélküli bevonására, csak online tananyag tartalmak használatára. A helyes arány alkalmazásához a jövőben is módszertani segítséget nyújtunk **innovációs továbbképzések, tréningek, nemzetközi tanári mobilitások** formájában. Munkaközösségeink körében szorgalmazzuk a TEAMS felületen jógyakorlatok, bevált szakmai anyagok megosztását, ezzel is segítve a közös munkát, együttműködést. A digitális eszközparkunk bővítését, fejlesztését (interaktív táblák,

projektorok, VR szemüvegek) a jövőben is tervbe vesszük, melyet fenntartói és pályázati forrásból kívánunk beszerezni.

A tehetséggondozás eddigiekben jól működő színtereinek megőrzése mellett tervezzük újabb lehetőségek kiaknázását. A **szakköreinket**, közép és emelt szintű **fakultációs óráinkat** a tanulói igények mentén állítjuk össze, utóbbiak sávosszeállítását is igyekszünk lehetőségeinkhez mérten úgy alakítani, hogy az a diákok továbbtanulási szándékaihoz illeszkedve biztosítsa az érettségire való sikeres felkészülést. Változatlanul kínáljuk tanítványainknak a **Munkácsy Tudományos Diákkör** munkájában való részvételt és inspiráljuk őket a kutatómunka módszerének megismerésére, mint a komplex gondolkodást, ezáltal **sokoldalú tehetséggondozást** támogató tevékenység. E program is több mint tízéves múltra tekint vissza, mely sokat fejlődött az évek során. Az idei tanévben számos általános iskola diákja kapcsolódott be a Junior TDK programunkba, melyet a jövőben is célként tűzünk ki, ezáltal is elősegítve a beiskolázás sikerességét. Ugyancsak folytatni szeretnénk a Senior TDK-ra készült pályamunkák felsőoktatási szintre való delegálását, az egyetemekkel való kapcsolataink erősítését. Töretlenül folytatjuk tanulóink **tanulmányi és sportversenyekre** való felkészítését, mind a nagy hagyományú-, tantárgyakhöz kötődő és az új, komplex területeket felölelő (pénzügyi- és vita versenyek) regionális, országos versenyek tekintetében. Teret engedünk a művészeti ágakban jeleskedők fellépéseinek, kiállításainak, a tehetségazonosítás az egyes művészeti ágakban a tanulók körében folyamatos.

Egy nagy feladat áll előttünk e vonatkozásban. Sajnálatos módon a korábbiakban nagy hírnevet szerzett énekkarunk már nem működik, melynek okát folyamatosan keressük, vizsgáljuk. Meglátásunk szerint ez elsősorban a diákok magas óraszámának, nagyfokú leterheltségének (nem tudják vállalni a heti rendszeres énekkari próbákat) tudható be. Megoldás lehet egy **új énekkar** kialakítására annak jelen oktatási helyzethez igazodó működése, rugalmas munkaszervezése, diákbarát hangulatúvá tétele, melyet a jövőben előidézni és támogatni szeretnénk.

A testnevelés munkaközösség teljes mértékben biztosítja a **sportolási lehetőségeket** az érdeklődők számára. Lelkes tanulóink pedagógusaikkal együtt rendszeresen képviselik iskolánkat számos sportág megmérettetésein. Röplabda és kosárlabda csapatunk rendszeresen ér el rangos helyezést a Diákolimpián, ritmikus sportgimnasztika csapatunk évente szerepel és arany minősítést ér el a Látványsportfesztiválon, úszóink, atlétáink, labdarúgóink szintén jeleskednek a

sportági bajnokságokon. A munkaközösség jelentős szerepet vállal intézményünk egyéb közösségi programjaiban az egészségnevelés (drogmegelőzés, mentális egészség, egészséges táplálkozás) vonalán, továbbá nagyban hozzájárul a diákbarát iskolai légkör megteremtéséhez (Fecsketábor, Mikulás kupa, Farsangi kupa, Nyuszi kupa, Diáknap). Emellett tanulóink számára évről-évre aktív felkészítést biztosítanak a közép- és emelt szintű érettségi vizsgákra testnevelés tantárgyból.

Mind tanári és tanulói oldalról nagymértékű hozzáadott értéket jelent számunkra, hogy közel egy évtizede egyre nagyobb sikerrel és szélesebb volumenben valósítunk meg intézményünk által elnyert **Erasmus+ pályázati tevékenységeket**, tanulói és tanári mobilitásokat. Az első időszakban a kisebb pályázati projekteket mind nagyobb spektrumú pályázati anyagok követték, melynek mentén több ország diákjait összefogó tematikus projektjeink révén széleskörű **nemzetköziesítést** tudtunk elérni, ezáltal nagyfokú komplex irányú fejlesztő tehetséggondozó tevékenységet ellátni (a munka világa és a fenntarthatóság témakörében idegen nyelv ismeret, digitális kompetenciák fejlesztése, csapatszellem, munkafegyelem kialakítása, munkafolyamatok meghatározása: előkészítés, tevékenységek elosztása, végrehajtás, reflexiók). A tapasztalataink és elért sikereink fényében e folyamat továbbvitelét tervezzük azzal, hogy a projektekbe bekapcsolódó munkatársak aktívabb részvételét kérjük a megvalósuló programok elő- és utómunkálatai során, egyben az egyes megvalósult projektek intézményi szintű hasznosulásának bemutatását és fenntartását hangsúlyozzuk. A programért felelős igazgatóhelyettes munkatárs intézményünk sikeres tevékenységét jógyakorlat formájában a POK szaktanácsadójaként és eTwinning nagykövetként iskolán kívül is megosztja, így egyrészt az térségi, országos jógyakorlattá vált, másrészt intézményi kapcsolatrendszerünk növekedését eredményezi.

Tehetséggondozásunk égisze alatt folytatjuk az olyan **sokoldalúan fejlesztő jellegű rendezvényeinket**, mint a *Kutatók éjszakája*, vagy az *Amerika-nap*, illetve új elemként hagyománnyá szeretnénk tenni a kétfordulós *pénzügyi verseny* szervezését, melynek legjobb csapatait a magasabb szintű megmérettetésekre is szeretnénk delegálni. A környezeti nevelés és fenntarthatóság fontosságát kiemelten kezeljük, így a *Víz világnapja*, *Föld napja*, a gazdaságos energiafelhasználás, az újrahasznosítás, az élelmiszerpazarlás csökkentése témakörökben projektnapokat szervezünk, a témákat tanmeneteinkben és tanóráinkon megjelenítjük. Ezen elv mentén járunk el továbbá minden a jövőben aktuálissá váló téma megjelenése kapcsán. Valamely társadalmi,

környezeti, gazdasági jelenség előtérbe kerülése esetén, arra oktató-nevelő munkánk tervezése és megvalósítása során reagálunk.

A négy évtized óta iskolánk nevéhez kötődő **Lóczy Lajos Földrajzverseny** megszervezése évről-évre egyre nagyobb kihívást jelentett számunkra, így a 2023-2024. tanévben nem nyújtott be pályázatot a rendezvény megvalósítása céljából. Az eltelt egy év alatt szakmai párbeszédre került sor a programért felelős munkatársakkal, a Pécsi Tudományegyetem oktatóival, így a közös szakmai megállapodás mentén mind szakmai- és szerkezeti változtatások mentén továbbra is tervezzük a nagyhagyományú verseny meghirdetését, az ehhez szükséges pályázat benyújtását, mely iskolánkban és az ország középiskoláiban tanuló, a téma iránt magas szinten érdeklődő diákoknak nyújt szakmai ismeretszerzési lehetőséget, személyes találkozást kortársakkal, elismert szakemberekkel, nem utolsósorban nyereségmentesen tartalmaz utazásban lehet részük.

A tehetséggondozást hivatott segíteni a számos **csoporthatás** is, mely az utóbbi években megsokszorozódott. A kötelező csoporthatásokon (két tanítási nyelvű képzés, a nyelvi órák, digitális kultúra) túl évek óta biztosítjuk szakmai módszertani szempontokat figyelembe véve öt évfolyamon a matematika, a hat évfolyamos- és humán képzésben tanulók számára a magyar nyelv és irodalom a 10. évfolyamon a történelem órák két csoportban való megtartását, melyet lehetőségeink szerint a jövőben is szeretnénk megtartani. Csoporthatásaink kialakítása a szakmai módszertani elemeken túl humán-erőforrás- és infrastrukturális- (főterem helyek száma), továbbá költségvetési faktorok függvénye, egyben a csoportlétszámok központi szabályozását és munkaszervezés tekintetében az órarend összeállításának lehetőségeit is alapul kell venni. A felsoroltak fényében a csoporthatások kialakítása nevelőtestületi konszenzust igényel.

## Képzési formák

*Az intézmény képzési struktúrája az elmúlt öt év során és a 2024/2025. tanévben*

képzések	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Hat évfolyamos gimnáziumi képzés	X	X	X	X	X	X
Magyar-angol két tanítási nyelvű képzés célnyelvi előkészítéssel	X	X	X	X	X	X
Magyar-angol két tanítási nyelvű képzés célnyelvi előkészítő nélkül	X	X	X	X	X	X
Angol nyelv-informatika képzés	X	X	X	X	X	---
Idegen nyelvi tehetséggondozó képzés angol nyelv szakirány	X	X	X	X	X	X
Reál tehetséggondozó képzés; matematika-fizika szakirány	X	X	X	X	X	X
Reál tehetséggondozó képzés; biológia- kémia szakirány	X	X	X	X	X	X
Humán tehetség-gondozó képzés; magyar-történelem- matematika angol emelt óraszámú	X	X	X	X	X	X
Sportakadémiai képzés	X	X	X	X	X	---
Angol nyelv-digitális kultúra képzés	---	---	---	---	---	X
Idegen nyelvi tehetséggondozó képzés spanyol nyelv szakirány	---	---	---	---	---	X

A *Helyzetelemzés* részben részletesen bemutatott jelenlegi **képzési struktúránk**at a meglévő adottságaink, a munkaerőpiaci igények és a munkahelymegtartó törekvéseink mentén alakítottuk ki. Az első három vezetői ciklusom során jelentős átalakuláson ment át iskolánk képzési szerkezete, melynek hosszútávú stabilitását folytatni szeretném a munkahelymegőrzés és tanítványaink számára való kiszámíthatóság jegyében.

Képzési kínálatunk alakítását mindig is az állandóság, követhetőség, hosszútávú racionalizálás, a piacképes tudás-, egyben munkatársaink alkalmazásának biztosítása határozta meg. Ezen elvek mentén az évek-, évtizedek óta a partneri igényeket jól kielégítő képzéseink megőrzése mellett folyamatos nyomon követés mellett vizsgáljuk az egyes képzéseinkben tanuló csoportok kimeneti eredményeit, az érintett tanulók, szülők, pedagógusok meglátásait, melynek függvényében határozzuk meg egy esetleges képzésváltás szükségességét. Az elmúlt tanévben erre sor került két oknál fogva. Egyrészt a statisztikai mutatók alapján a kiemelkedő sportolók támogatására nem láttuk indokoltnak a sportakadémiai képzés elkülönített formában való működtetését, másrészt egyre nagyobb igény fogalmazódott meg egy idegen nyelvi

tehetséggondozó képzés indítására spanyol nyelvből. Így 2024/2025. tanévben gondos előkészületek után újtára indult a *spanyol nyelvi tehetséggondozó képzés*, melyre azonnal többszörös túljelentkezés mutatkozott. Nem indítottuk el a sportakadémiai képzést, ezzel együtt a térség sport tehetségeit sem hagyjuk magára, sikeres felvételi esetén egyénre szabott segítséget ajánlunk tanulmányaik során valamennyi képzésünk tekintetében.

A fentiek mentén a jövőben nem tervezünk újabb változtatást, e téren az idén indult új képzés megszilárdítása, továbbá a meglévők megőrzése a kiemelt cél intézményünkben. Ezzel együtt nyomon követjük a partneri igényeket és a képzések hatékonyságát, esetleges változtatásra a rugalmasság jegyében nyitottak vagyunk.

### **Beiskolázás**

A sikeres beiskolázás iskolai működésünk egyik legfontosabb eleme, ezért továbbra is nagy odafigyelés mentén hajtjuk végre e feladatunkat. A Helyzetelemzés részben bemutatott modell egy sokrétűen átgondolt és szervezett munkafolyamat, mely hatékonyan működik, így annak megváltoztatása csak szükség esetén megy végbe. A bejövő diákok felvételi eredményeit, az ezzel kapcsolatos törvényi előírásokat nyomon követjük, tendenciákat állapítunk meg, amelyekre a következő években támaszkodunk.

### **Tanulóink neveltsége**

**Nevelőmunkánk** tartalmi elemei a generációs változások miatt állandóan változik. Korunk ifjúságra gyakorolt hatásait figyelembe véve szükség van ezek megismerésére, az alkalmazható nevelési eljárások elsajátítására. Ehhez nagy segítséget nyújt egyik munkatársunk mentálhigiénére épülő szakképesítése, illetve az intézményünkben jógyakorlatként működő mentálhigiénés csoport tevékenysége. Ezzel együtt kiemelt feladatnak tekintem egy iskolapszichológus alkalmazását, mivel diákjaink körében megfigyelhetők a családi problémáik, szorongásaik, önértékelési zavarai tünetei, melyek kellő hozzáértéssel, empátiával, asszertív tanári hozzáállással enyhíthetők. Így a munkacsoport nemcsak tanulóinknak, hanem a pedagógusoknak is segítséget nyújt, amely mellé szükség esetén további szakemberek bevonását is biztosítjuk. Az idei tanév mintájára, a jövőben kiemelt témaként kezeljük az *iskolai bántalmazás és cyberbullying*, mint jelenség tartalmi megismertetését, annak megelőzését és jogi



következményeit, csakúgy, mint a tiltott szerek fogyasztására, értékesítésére vonatkozó preventív tájékoztatást is központi helyen kezeljük nevelő munkánk során. Így továbbra is együttműködünk a helyi rendőrkapitányság és egészségügyi központok munkatársaival, a *Safer Internet Day* és az iskolai *egészségnap* keretében meghívott szakemberek segítségével nyújtunk széles tájékoztatást tanulóinknak, illetve interaktív foglalkozásokra hívjuk őket az érintett témákban.

Továbbra is fontossá válik a **pedagógusok, szülők és a külső szakemberek kapcsolattartása** a jól működő információ áramlása a három fél között. Így az osztályfőnökök, szaktanárok rendszeres konzultációja folytatandó feladat, melynek keretében alakítható ki a megfelelő és következetes eljárás egy adott esetben. Az előző pályázatban megfogalmazottak óta mit sem változott a jelenség, miszerint diákjaink többsége igényli az őket megértő felnőttekkel való problémaelemző, nyílt, őszinte beszélgetéseket. Erre az osztályfőnöki óra nem elegendő, ezért a korábbi két pályázatom meg nem valósult elemeként ismételten hívom a pszichológia, pedagógia, alternatív gyógyászat iránt érdeklődő kollegákat, alakítsanak egy *támogató munkacsoportot*, mely segítségére lehet a tanulóknak előadásokkal, beszélgetésekkel, szakemberek megkeresésével. Erre intézményesített formát jelenthet a leendő munkacsoport tagjai számára, ha vállalásaikat az egyéni teljesítményértékelési célok köré fonják.

Az ifjúságvédelem, egészségnevelés, rendvédelem szakembereivel folyamatos kapcsolatban állunk, témanapokra, osztályfőnöki órákra külső előadókat hívunk, rendkívüli esetekben szakmai konzultációkat tartunk intézményvezető, osztályfőnök, szaktanár – témától függően szülő - bevonásával, esetenként a nevelőtestület, szülői közösségek számára tájékoztató előadásokra kerül sor. A *Szülői Választmány* tagjaival, illetve valamennyi osztályunk szülői közösségével az éves munkatervben szereplő **szülői értekezletek, fogadó órák** keretében, illetve a KRÉTA rendszerben küldött és fogadott írásbeli üzenetek formájában tartjuk a kapcsolatot.

Támogatjuk és szorgalmazzuk a **közösségfejlesztő programok** népszerűsítését. Az osztálykirándulások céljából a tanév során egy felhasználható napot biztosítunk, emellett támogatjuk kulturális rendezvények (mozi, színház) látogatását, rövidebb városkörnyéki kirándulások, iskolai összejövetelek megvalósítását, melyek jelentősen javíthatják a harmonikus közösség kialakítását, a társas viszonyok alakulását. Iskolánk továbbra is biztosítja a *Fecsketábor, Fecskeavató, Bográcsparti, Halloween, Mikulás-kupa, Karácsonyi Muzsika, Szalagavató, Valentin nap, Munkácsy-est, Ballagás,*

*Diáknap, Pályaorientációs nap, Egészségnap, Sportnap, továbbá nemzeti ünnepeink* tiszteletére készülő rendezvényeit, melyek a diákok és pedagógusok javaslatai alapján bővíthetők.

A felvázolt sokrétű és szerteágazó intézményi tevékenység egyben igényli és biztosítja az egyes területekhez köthető **társintézményekkel való együttműködést**. Szoros kapcsolatban állunk az oktatási ágazatot irányító szervekkel (Tankerületi Központ, Oktatási Hivatal, Pedagógiai Oktatási Központ, Kaposvár-Somogy Megyei Tehetségsegítő Tanács Egyesület), az ifjúságvédelmi-, rendvédelmi-, katasztrófavédelmi és egészségügyi szervezetekkel. A szakirányú ismeretek bővítése céljából jó kapcsolat alakult ki a térségben található vállalatokkal, pénzintézetekkel, hivatalokkal, ahová egyeztetés mentén diákjaink ellátogathatnak, tapasztalatokat szerezhetnek, ezáltal **pályaorientációs iránymutatást** kaphatnak.

A **szakmai hálózatosodás** jegyében sokat léptünk előre, számos partnerintézménnyel gazdagodtunk. Az Erasmus+ projektjeink kapcsán bővültek a külföldi iskolákkal való kapcsolataink, a beiskolázás és továbbtanulás terén az általános iskolákkal és felsőoktatási intézményekkel a meglévők mellé továbbra is keressük az együttműködési lehetőségeket.

## **Az intézményi működés hatékonysága**

Munkánk hatékonyságának - céljaink meghatározását követően - az **alapos tervező munka** az elsődleges garanciája. A NAT változásával módosításra kerültek dokumentumaink (pedagógiai program, helyi tanterv, tanmenetek), melyet az iskolavezetés és a munkaközösségek évente felülvizsgálunk. Ezek mentén áll össze az évenkénti munkaterv, a munkaközösségek munkaterve, a havi program, mely vezeti mindennapjainkat. A tervező munkát a megvalósítás fázisa követi, melynek során állandóan kezelni kell a kialakult változásokat úgy, hogy a tervezett célokat elérjük. Az oktató-nevelő munka elengedhetetlen velejárója az **ellenőrzés** beiktatása a visszacsatolás érdekében, melynek elsődleges formája intézményünkben a munkatervben meghatározott területek és időszak alapján végrehajtott **önellenőrzés** a pedagógusok részéről. Az így keletkezett reflexiókról a munkaközösség-vezetők és az iskolavezetés tájékozik, szükség esetén az érintett pedagógus bevonásával intézkedési terv készül. Emellett éves tervezés alapján áttekintésre kerül a haladási

napló vezetése, a hiányzások és igazolások nyilvántartása, a tanulói értékelés szabályzat szerinti megvalósulása. Elmaradások, hiányosságok esetén azok pótlását kérjük munkatársainktól határidők megnevezésével. E folyamatok részben bizonyultak hatékonyak a korábbiakban, a jövőben azonban segítségünkre lesz az idén életbe lépett **Teljesítményértékelési Rendszer**, mely munkatársaink tevékenységének széles spektrumban való áttekintését igényli és teszi lehetővé szervezett formában.

A fentiek mellett a félévi és év végi statisztikai mutatóink elemzése elengedhetetlen része a hatékonyságvizsgálat folyamatának. A tantárgyi átlagok, az osztályonként elért eredmények – képzések- és évfolyamok szerinti – összevetése, a hiányzások, igazolások, bukások számának áttekintése, méréseink mutatói iránymutatásul szolgálnak további teendőink tekintetében. Félévkor és év végén a pedagógusok által készült önreflexiók mentén a munkaközösség-vezetők beszámolót készítenek. A nyolc munkaközösség beszámolóira épülve készül a félévi és év végi intézményi beszámoló a félév, tanév során vállalt feladatok megvalósításáról, melyben útmutatásokat, fejlesztési területeket nevezünk meg. A vázolt munkafolyamatot a jövőben is szeretnénk követni.

## **Infrastrukturális fejlesztések, hiányosságok**

A 600 fő befogadására tervezett iskolaépület 1962-ben épült, mely a kezdetektől fogva sokkal magasabb tanulólétszám mellett működik. Az elmúlt több mint hat évtized során egy ízben került sor jelentős átalakításra az 1980-as évek közepén, ennek köszönhetően a déli oldalon új épületszárnyal bővült az iskola. Ezt követően a kétezres évek végén nyílászárócsere, fűtőkorszerűsítésre került sor.

Az elmúlt öt évben végbement fejlesztéseket a *Helyzetelemzés* részben bemutattam, melyek mellett lassabb ütemet vett tantermeink elavult, korszerűtlen bútorzatának cseréje. Várat magára a szintén idejét múlt teljeskörű villamoshálózat modernizálása a nagy kapacitást igénylő gépeink számára és a biztonságos működés érdekében.

Ahogy azt a korábbi pályázatomban felvázoltam, **térkihasználtságunk** továbbra is száz százalékos, tekintettel arra, hogy épület valamennyi osztálytermében, kisebb munkaszobájában, a könyvtárban, a tanteremben órákat tartunk és ha pluszként jelentkező programra helyiséget kell biztosítanunk (pl. meghívott előadó) azt nem,

vagy csoportösszevonások árán tudjuk biztosítani. Iskolánk központi helyen lévő aulája nagyfokú használatnak van kitéve iskolai- és több esetben városi rendezvények miatt. Egyszerre funkcionál tornateremként, rendezvényteremként, táncteremként, rendezvényeink előtt próbateremként. Utóbbi esetben az áthallás miatt a tanórák részben „sérülnek”, vagy rövidített tanórákat alkalmazunk. Nagy szükség lenne épületbővítés formájában újabb tantermek, közösségi terek, a pedagógusok számára kisebb munkaszobák kialakítására, mivel a jelenlegi épület nem alkalmas szakmai feladataink maradéktalan ellátására. Legjobban egy rendezvényteremre vágyunk, mely számos kulturális, közösségi-, szakmai programunknak lehetne otthona, ezzel a fent vázolt problémákat jelentősen csökkentené. E témában a Városvezetés és a Fenntartó felé az előző pályázatomat megelőzően emeletráépítést javasoltam (akár a főépület, akár a tornaterem épülete vonatkozásában), melynek műszaki és költségvetési lehetőségeire és annak megtervezésére nincs rálátásom.

Tanulóink számára szeretnénk iskolánkban otthonos, kényelmes, esztétikus környezetet kialakítani, ahol a mai kor igényei szerint tölthetnék el idejüket, étkezhetnének. E téren eddig a szülők és pedagógusok felajánlásai mentén sikerült valamelyest előbbre lépni, a közösségi tereken elhelyezett kanapék, fotelek, a belső udvarban kerti padok várják a leülni vágyókat. Az otthonról hozott ételek fogyasztása egyre népszerűbb, mely egy higiéniai szempontból elfogadható melegítőkonyha kialakítását teszi szükségessé, melynek évek óta a már említett helyhiány szab gátat. Nem áll rendelkezésünkre plusz egy helyiség, ahol mikrohullámú sütőket, 20-30 főnek elegendő étkező asztalt tudnánk elhelyezni. Pedagógusaink kényelmét jól felszerelt szertárak, kisebb munkaszobák, az épület több részében kialakított pihenőhelyek könnyítenék, melyre a jelen épületben szintén nincsenek meg az adottságok.

Elavultak, esztétikailag elmaradnak a modern technológiáktól a mellékhelyiségeink berendezései, melyek cserére, felújításra szorulnak, csakúgy mint épületünk jellegzetes arculatát meghatározó hullámtető korszerűsítése. Iskolánk körül a parkolás nehézkes, a négysávós útról bevezető parkoló udvar kövezett felülete jóval kisebb, mint dolgozóink autóinak száma, így számos gépjármű a füves területre szorul, melynek kőszórattal való borítását több esetben jeleztük a Városvezetés és a Fenntartó felé. A parkolóudvar elektromos kapuja nem működik, annak javítása is több jelzés ellenére várat magára.

További fejlesztésekre benyújtott igényeink az elmúlt öt év során:

- parkoló köburkolattal borítása
- elektromos parkoló kapu javítása
- villamos hálózat korszerűsítése
- további szigetelési munkák iránti igény
- tanári szoba parkettájának javítása
- légkondicionáló berendezés irodai helyiségekbe
- új, korszerű iskolabútorok beszerzése
- bejárati hullámtető javítása, festése

A fentiek vonatkozásában folytatom a Fenntartó és Üzemeltető folyamatos megkeresését és tájékoztatását dolgozóink és diákjaink korszerű és modern munkahelyi körülményeinek elérése érdekében.

### ***A jövőre vonatkozó fejleszthető területek***

A *Helyzetelemzés és Vezetői Program* részekben részletesen bemutatott szakmai eredményeink és gondjaink, továbbá a gyorsan változó, oktatást érintő körülmények figyelembe vételével a következő öt tanévben az alábbi megőrzésre, vagy éppen fejlesztésre, módosításra váró területeket nevezem meg:

- munkahelymegőrzés
- tanulói létszám megtartása
- tanulmányi eredményeink megtartása
- továbbtanulási eredményeink megtartása
- a Teljesítmény Értékelési Rendszer elemeinek megszilárdítása (fejlesztő értékelés befogadása)
- tanulói és munkatársi közösségek kohéziójának intézményi szintű erősítése
- hatékonyabb partneri kommunikáció (tantestület, diákok, szülők körében)
- a munkatársakkal való személyes kontaktus növelése
- hatékonyabb feladatelosztás, feladatvállalások munkaközösségeken belül

- a megkezdett közös munka folytatása (diákok, szülők, pedagógusok bevonásával) az iskolai környezet rendezése, szebbé tétele érdekében, mely egyben közösségépítő hatással is bír.

### *Vezetői erősségek, fejleszthető területek*

Jelen pályamunkám készítése során számba vettem a Kaposvári Munkácsy Mihály Gimnázium életének alakulását, melyben rövid kitekintést tettem a 2010 óta eltelt időszakra, érintettem az azt megelőző közel száz év történéseit, az ezekhez való kapcsolódásomat. Hosszasan elemeztem az előző vezetői ciklus alatt végbement szakmai munkát, az elért sikereinket, eredményeinket, bemutattam a hátráltató körülményeket, kiemeltem az általunk jobbító módon befolyásolható tennivalókat. A fentiek alapján az elmúlt tizenöt év tevékenységét tekintve intézményünk- és egyben a magam **erősségeit** az alábbiakban fogalmazom meg:

#### *1. Szervezetfejlesztés- stratégiai vezetés és operatív irányítás*

- az országos oktatási rendszer széleskörű ismerete
- az oktatási folyamatokban résztvevő szervezetek munkájában való részvétel (Nemzeti Pedagógus Kar, Tankerületi Tanács, Köznevelési Tanács, Kaposvár-Somogy Megyei Tehetségsegítő Tanács Egyesület, TIT Nyelvvizsgaközpont, Kaposvári Pedagógiai Oktatási Központ )
- átfogó és részletes ismeret az intézmény teljes működésére nézve
- innovatív, menedzser típusú szemlélet (szervezetfejlesztés, képzési struktúra, anyagi és tárgyi erőforrások, munkaerő gazdálkodás, eszközfejlesztés, kapcsolati tőke, oktató-nevelő tevékenység fejlesztése, infrastrukturális fejlesztések)
- támogató tanulási környezetet biztosítása
- Fenntartóval, társintézményekkel, társszervezetekkel, szponzorokkal hatékony együttműködés
- anyagi erőforrások bővítése, lehetőségek felkutatása

2. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

- az oktatási ágazat és az intézményi környezet folyamatos nyomon követése, a változások gyors felismerése, azonosítása
- stratégiai kérdésekben reális és gyors helyzetfelismerés
- megoldások, gyakorlati eljárások felkutatása, gyors, hatékony szervező munka
- kooperatív vezetési technika, „együtdöntés” képessége
- stratégiai döntések a szűk iskolavezetés-, a vezetőségi tanács-, az intézményi szervezetek véleménye-, operatív kérdésekben a nevelőtestület meglátásai alapján születnek

3. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai -stratégiai vezetése és irányítása

- az intézményi célok nevelőtestülettel való elfogadtatása, meggyőzés
- hosszú és rövid távú céljaink közös megfogalmazása, azok nevelőtestülettel közösen történő kidolgozása
- egymásra épülő tervezési és végrehajtási folyamatok alkalmazása, visszacsatolások
- következetes, klasszikus értelemben vett rendre való törekvés intézményi szinten, melynek célja a biztonságérzet, kiszámíthatóság minden partner számára
- értékmegőrzés, hagyományápolás, intézmény iránti elkötelezettség

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

- a szervezeti egységek szakmai szempontok szerinti kialakítása, hierarchikus egymásra épülése
- egyértelmű feladat meghatározás a munkaköri leírások szerint
- hatékony munkaszervezés, egyenlő feladatelosztásra irányuló törekvés
- naprakész információk, célirányos tájékoztatás, hatékony kommunikáció
- jelentős mértékű személyes részvétel az egyes munkafolyamatok operatív végrehajtásában
- tudásmegosztás elősegítése, beiskolázás-, szakmai továbbképzések-, tanulmányutak támogatása a munkatársak számára
- szociális érzékenység, empátia a munkatársakkal szemben

- közösségépítésre való törekvés, programok, kirándulások, csapatépítő foglalkozások

5. Vezetői kompetenciák fejlesztése

- rendszeres önképzés
- szakmai továbbképzéseken, tréningeken, fórumokon való részvétel
- vezetőtársak visszajelzéseinek figyelembe vétele
- a nevelőtestület-, tanuló-, szülők észrevételeinek figyelembe vétele
- fejlesztő kritika esetén változásra/változtatásra való képesség

II. A jövőre vonatkozó fejleszthető területek:

- kommunikáció hatékonyságának növelése
- intézményi célokkal azonosulni képes közösség megerősítése
- az intézményi belső ellenőrzési rendszer megerősítése, TÉR alkalmazása
- a fejlesztő értékelés befogadását elősegítő közösség kialakítása
- hatékonyabb feladatelosztás, feladat delegálás (cél: vezetői szinten stratégiai-, irányító feladatok ellátása, az operatív eljárásokban való aktív részvétel visszaszorítása)
- a munkatársakkal való személyes kontaktus növelése
- a technikai munkatársak tevékenységének rendszerszintű nyomon követése, szükség esetén következetes eljárások alkalmazása, vezetői reflexiók



## Összegzés

A pályázatírás során megfogalmazódott gondolataim közül intézményünk következő öt évében az alábbiakat tartom a legfontosabb sikerkritériumoknak:

- R**-end
- U**-dvariasság
- G**-azdaságos működés
- A**-laposság
- L**-ehetőségek megragadása
- M**-otiváció
- A**-sszertív magatartás
- S**-okoldalúság
- S**-ikerorientáltság
- Á**-tlátható munkafolyamatok
- G**-arantált munkahelymegőrzés

A pályázatban bemutatott elképzelések alapján e RUGALMASSÁG program szellemiségében kívánom irányítani az oktató-nevelő munkát a *Kaposvári Munkácsy Mihály Gimnázium* élén a következő öt esztendőben.

Kaposvár, 2025. április 16.

Gyallai Katalin

## Mellékletek

- szakmai önéletrajz
- az álláshely betöltéséhez szükséges végzettséget, szakképzettséget igazoló okmányok másolata
- szakvizsga meglétét igazoló okmányok másolata
- a legalább 5 éves szakmai gyakorlatot igazoló dokumentum
- hatósági bizonyítvány a büntetlen előélet igazolására
- nyilatkozat a teljes pályázati anyag sokszorosításához, továbbításához
- nyilatkozat a személyes adatok pályázattal összefüggő kezeléséhez
- elismerések, oklevelek másolata