

Vezetői program

Az előző évek értékelése

1995 januárja óta vezetőként dolgozom (1995-1996 igazgatóhelyettes Dolgozók Középiskolája, 1996-tól jelen gimnázium: 1996-2002 levelező tagozat vezetője, 2002-2012 általános igazgatóhelyettes). Bár az igazgatóhelyettesi munka nem azonos az igazgatóival, mégis kiemelendőnek tartom, hiszen ez idő alatt tanultam meg a rendszert, a működtetést, szerezhettem tapasztalatokat, tudást. Az eltelt 17 évben több nagy volumenű átszervezés irányítójaként, végrehajtójaként (pl. levelező tagozat megszervezése és működtetése a gimnáziumban, a „petőfis” tagintézmény munkájának vezetése, a KLIK-hez kapcsolódás, az integrált intézményből a szakképzés leválasztása, profiltisztítás) gazdagodott tudásom. 2012-től az első igazgatói ciklusban tudatosult bennem a felelősség és sokrétűség, ami elvárt velejárója az iskola vezetésének. Az elmúlt 10 évben folyamatosan szembesültem társadalmi kihívásokkal, megoldandó feladatokkal. Először az iskolavezetés rendjének kiépítése, a pedagógusi közösség erősítése volt feladatunk, majd a tanulmányi eredmények, a szakmai munka fejlesztése lett a célunk. Közben új problémákat kellett megoldanunk a humánerő pótlásában, a képzési struktúra módosításában, a digitális munkarend kialakításában. A többes szám használatának jelentése van, hiszen minden fejlődéshez csapatmunkára volt szükség, amely biztosított volt a nevelőtestület együttműködő közösségében.

Az elmúlt években a gimnáziumba jelentkezők száma viszonylag állandó, s ez egyfajta pozitív visszajelzés a gimnáziumnak. E számok jelzik azt is, hogy a változásokra és a változó igényekre jól reagált az intézmény, így képesek voltunk olyan képzéseket kínálni, amire igény volt. A helyzetelemzésben leírt változások (tanulók képessége, tudása, szülők igénye, társadalmi elvárások, digitális oktatás) adják a vezetői koncepcióm alapját.

A tanulmányi eredményekben megindult javuló tendencia igazolja a felzárkóztató munka eredményességét, a tehetséggondozás sikerét, s jelzi az újabb módszerek hatékonyságát, a pozitív tanár-diák kapcsolatot. A specialitások módosítása (angolból nagyobb létszám felvétele és 3 osztályban való szétosztása, a vizuális kultúra médiatartalommal való bővítése) a tanulói,

szülői kívánalmaknak és a kor elvárásainak megfelelően történtek, s kiegyenlítetté tették az osztályok eredményét. Az eredmények (érettségi, felvételi, megyei és országos verseny) tekintetében főként a kötelező érettségi tárgyak és specializációk kerültek fókuszba, éppen ezért kell nyitni a többi tárgy (természettudományos tárgyak) felé is. Ezen eredmények háttérében a tartalmas órák, a pozitív motiváció, egymás segítése is áll.

E mellett folyamatosan változik a gimnázium nevelőtestülete, hiszen „előregedik” a testület, sokan mentek és mennek nyugdíjba, s a pedagógushiány új feladatok elé állítja a vezetőt. Ennek ellenére a kollégáim innovatívak, aktívak, motiváltak. Ezt bizonyítják a minősítések, továbbképzések, a programozott metodikai megújulás, a programok szervezése, megjelenésünk a médiában, a tanulók és szüleik visszajelzése. Ugyanakkor a dolgozói körrel is elmondható, hogy szakemberek, együttműködők, a tanulók is tisztelik őket.

Az iskolaközösség kapcsolatrendszere harmónikus, mind a tanár-tanár, tanár-diák, diák-diák viszonylatban, mind a külső partnerekkel. A közös munka feltételét képező tárgyi feltételrendszer a fenntartó segítségével fejlődött.

Az elmúlt évtized munkája folyamatos építkezés volt szakmai munka, feltételrendszer viszonylatában egyaránt, így minden módosítás, változtatás, újítás előre vitte az intézményt.

Célkitűzések

A vezetői programom fő célkitűzéseit és az ezekhez kapcsolódó feladatokat tematikusan csoportosítottam.

1. A szakmai munka terén a tehetséggondozás rendszerének fejlesztése, a tanulmányok során felmerülő problémák orvoslására kialakított felzárkóztatási rendszer működtetése a cél. Ezen programok nemcsak az eredmények javítására szolgálnak, hanem a továbbtanulást is segítik. Ezt támogatja meg a pályaorientációs program, amely szintén segítséget nyújt a tanulóknak.
2. Az intézmény tanulói számára segítségnyújtás a pandémia utáni helyzetben, hogy a hagyományos madáchos közösségi élettel visszarendeződjön közös életük, szocializálódjanak. A pedagógusok számára a közös munka visszakapcsolása a cél.
3. A kialakított vezetési stratégia továbbvitele, működtetése a cél.

4. A humánerőpolitika fő feladata az utánpótlás biztosítása a pedagógusok nyugdíjazása miatt, s a teljes szakos ellátottság kinevezett pedagógusokkal.
5. A tárgyi feltételek fejlesztése főként nagy volumenű épületfejlesztési feladatokból tevődik össze, amelyhez a pénzügyi alapokat is meg kell találni. A szakmai munkához a XXI. századi technika, digitális eszköztár folyamatos biztosítása a cél.

Fejlesztési tervek

A vezetői programom fejlesztési terveit is tematikusan, a célkitűzések logikájához kapcsolódva csoportosítottam.

I.Szakmai munka területén

1. Tehetséggondozó tevékenység fejlesztése, a meglévő programok mellé az új elemek kidolgozása, működtetése.

A tehetséggondozás erőssége gimnáziumunknak, ám szükséges a korrigálás néhány területen. A **specializációk** adta lehetőségeket (sport, vizuális kultúra, angol nyelv) kihasználja az intézmény, de vannak területek, amelyek erősségei voltak a gimnáziumnak, ám háttérbe szorultak (történelem, informatika), illetve új elvárások is jelentkeztek a társadalomban, amelyet ki tudnánk aknázni (2. idegen nyelv).

A változásokhoz igazodva új elemekkel is bővült a paletta az **innovátor mesterpedagógusok** programjával. Az egyik kollégám a **drámapedagógiát** színjátzó szakkör megszervezésére, módszertani újításokra, iskolai rendezvények, előadások frissítésére alkalmazza, egy másik kolléga a digitális kultúra, **informatika** területén indít tehetséggondozó szakkört, programokat, s ezekre is építve készít fel emelt érettségire tanulókat. A harmadik kolléga a **történelem** területén írt mesterprogramot, amelyben egy kiemelt terület megismerése a cél utazással, előzetes tanulmányokkal. E program tanulmányi kirándulás, érettségire készítés és közösségépítés, hiszen a 10.-es osztályok vesznek részt rajta.

Új elemekkel bővíteném a tehetséggondozást más területen is. Az **angol nyelv** iránt óriási az érdeklődés, s az elmúlt években elértük azt, hogy ne csak az előtanulmányokkal rendelkező vagy emelt szintű angol specializációt választók jeleskedjenek nyelvtudásban, szerezzenek nyelvvizsgát. Bár a folyamat csak elindult, továbbra is fontos erősíteni. Ugyanakkor a **2. idegen nyelv** iránti igényt is szeretném formálni. A német nyelvet kevesen választják, a kor „betegsége”, hogy az angolt szeretik a gyerekek, holott a munka világában is van létjogosultsága a németnek, illetve a továbbtanulásban is fontos a 2. idegen nyelv ismerete, nyelvvizsgálója is. Ezt a folyamatot készítettük elő, amikor a 2019/20-as tanévben a tematikus hét témája a német nyelvterület lett, neve DAC(H)-hét volt. Ezen érzékenyítés után a negyedik innovátor kollégám programja indult el a német nyelv elfogadására egyéni tanmenettel, módszerekkel, tanulmányi kirándulással. A 2. idegen nyelv gimnáziumunkban a német nyelv, de megjelent az orosz nyelv szakköri lehetősége is, s bővíthető a francia nyelv irányába is (szakköri szinten a humán erőforrás miatt). Mindezek mutatják, hogy kollégáim mesterprogramját azért is jó volt támogatnom, mert nem pusztán egyéni eredményeket érhetnek el, hanem beilleszthetők az intézményi innovációba, kompatibilisek a vezetői programommal is.

A másik új elem a **természettudományos** gondolkodás és általános **műveltség** megszerzésére irányuló program. Új terület (természettudományok) felé is nyitni kell, amelyhez a motivációt is meg kell találni. E terület az általános műveltséghez is szükséges, s éppen az adja aktualizáltságát, hogy egyre inkább háttérbe szorul a társadalmi gondolkodásban, holott a fejlődés és fenntarthatóság alapköve.

E program alapját adja a 2020-as kerettanterv, amely szerint a 9-10.évfolyamon tanulják a gyerekek, ami nehezzé teszi a tantárgyak tanítását. Új lehetőség és kihívás a 11.-ben bevezetésre kerülő természettudomány komplex tantárgy. A természettudomány tantárgy érettségijének szóbeli vizsgarészén alternatív lehetőségként jelenik meg a projektmunka készítése. Mindezek arra készítettek, hogy olyan metodikát, programot alakítsunk ki e tárgy(ak) tanítására, ami valóban hasznos, s ami megfelel az érintettek tudásszintjének, érdeklődésének. A természettudomány tantárgy tanításában a projektnap szervezése lenne erre megfelelő, hiszen ezzel érdekesebbé válna a tárgy, megtanulnák a kutatási projektek készítését a tanulók, amely a jó munkák esetében akár alapja lehet az érettségijüknek. A

projektnapon előadhatnák a tanulók a projektjüket, így ők is debütálnának munkájukkal, s a hallgatóságot is „tanítanák”. A projektnapnak előzményei is vannak, hiszen a tematikus hét eleve nagy múltú és nagyon kedvelt programja a tanulóknak, így egy témanap, projektnap sem lenne idegen tőlük. Egy másik régi, már nem élő hagyományos rendezvényre is apellálnék vele, hiszen a Madách-hónap program idején voltak olyan zárónapok, ahol a tanulók a saját kutatásukat mutatták be különböző témából. Most valami hasonlót lehetne kidolgozni, csak a téma a természettudományok köréből kerülne ki.

A tehetséggondozás eddigi formái adottak, de bővíthetők új módszerekkel, amelyeket a régi hagyományok felújításával, meglévő hagyományos programok tovább gondolásával kívánom elérni. A digitális munkarend alatt kialakított újabb módszerek beépítése is segíti a hatékonyságát.

Az iskolai és iskolán kívüli rendezvények és versenyek rendje és terve minden évben a Munkatervben van rögzítve. Kiemelt tehetséggondozó programok: tematikus hét, Madách Gála – minden területen, s speciális területet jelentenek a sportversenyek (pl. Árkossy Annamária tornaverseny, Diákolimpia), művészeti versenyek, TDK, TUDOK versenyek, idegen nyelvi vetélkedők stb. Az iskolában működő szakkörök (média, színjátszó) is szolgálja a tehetségfejlesztést, így ide is kapcsolódnak innovátor kollégáim mesterprogramjai (pl. informatika szakkör, a tanulmányi kirándulásokon megvalósuló projektek stb.).

2. Komplex felzárkóztató program fejlesztése, működtetése. Ehhez a megfelelő módszertan kialakítása.

Adott az elmúlt 10 évben kialakított felzárkóztatósi program **matematikából**, amely továbbvitele fontos és hatékony.

A 9. évfolyamon bemenő méréssel indítjuk a tanévet, amelyet szinte minden tárgyból elvégezzük, ám a legfontosabb a program szempontjából a matematika és a szövegértés eredménye. A meglévő struktúra alapján matematikából felzárkóztató foglalkozásokat indítunk csoportoknak, amely csoportok összetétele mobil, a tanév során bekapcsolódhatnak tanulók, külön fejlesztési terv alapján dolgoznak a tanárok, s ugyanaz a tanár tanítja őket a foglalkozásokon, mint a tanórákon. A foglalkozások során a feladatokat megosztják egymás

között a szaktanárok, s egy feladatbankot hoznak létre 2024-ig, amellyel a következő tanévek felzárkóztatást tartó tanárainak adnak segítséget a tanításhoz. A cél, hogy a feladatbankban 150 feladatot gyűjtenek össze tematikus csoportosításban.

Pozitív hozadéka ennek az is, hogy eleve a bemenő mérés alapján létrejött csoportok homogénebbek, így a másik csoportból könnyebben kiválhatnak majd azon tanulók, akik 11.-ben az emelt matematikát választják. Gyakorlatilag ez egy alapozó tehetséggondozás is ennek a csoportnak. Új elemként követőmérést is bevezetnék 9. évfolyam végén, hogy az egyéves felzárkóztató munka eredményessége tényszerűen kimutatható legyen az év végi érdemjegyeken kívül.

A középszintű érettségit választóknak érettségi előkészítővel van (és lenne) befejezve a felkészítésük a felzárkóztató programban.

A felzárkóztatás másik nagy területe a **szövegértés**, s itt új módszerekre is szükség lesz.

A tanítás során azonban folyamatos akadályt jelent a szövegértési készségek gyengesége a generációban, márpedig minden tantárgyban, minden területen a továbblépés feltétele. Éppen ezért a formáját és tartalmát, metodikáját is módosítani szükséges. A szövegértési nehézségekhez kapcsolódóan új nyelvi készségproblémákat, helyesírási, kommunikációs gondokat is orvosolni kell, ezért e 3 területet komplexen kell kezelni.

A szövegértést a tanóra keretein belül lehet fejleszteni, hiszen több órával nem bővíthető a tanulók leterheltsége (törvényi előírás). A 2020-as kerettanterv csökkentette az óraszámot, hiszen mi heti 2 órában tanítottunk magyar nyelvet, így megvalósítható volt a fejlesztés. Most azonban heti egy óra áll rendelkezésre, ezért más módszer is szükséges a meglévő feladatbankos együttműködésen kívül.

A tervem az, hogy 9. osztályban a magyar nyelvi órákat csoportbontásban tanítsuk. Ugyanaz a tanár tanítaná, hogy 10.-ben ne legyen tanárváltás a tanulóknál, de a kisebb csoportokkal hatékonyabb lenne a munka. Jobban lehetne egyénileg segíteni, több alkalom lenne mindenkit meghallgatni, minden tanulót megmozgatni a tanórákon. Így nagyobb lehetőség lenne a szövegértés fejlesztésére is, hiszen a tananyag elsajátítása nem vinné el az időkeretet. Mindez azért is fontos, mert nemcsak olvasni nem szeret a tanulók nagy része, hanem a digitális

munkarend negatív hozadéka is az íráskészség, helyesírás romlása, s a kommunikációs készségek háttérbe szorulása. Kisebb csoportokban ezen területek fejlesztése is könnyebb. Sokszor nehéz elérni, hogy a tanulók bővebben megnyilatkozzanak, ami az online oktatás pszichés okozata, plusz egyre több introvertált, BTM-es, SNI-s tanuló lett. Nekik is segít a kisebb csoport.

Alap a bemenő mérések értékelése 9. évfolyamon szeptember elején.

A bemenő mérések alapján osztályszinten megállapítható a tanulók szövegértési készségszintje, a hiányzó készségek és tudáselemek feltérképezhetők. Várhatóan nagy különbségek lesznek a tanulók között, eleve e két területen nagy „ollóval” kell számolnunk, így segíthet az osztály csoportbontásában magyar nyelvi órákon. A két csoport tananyag szempontjából azonos tanmenettel dolgozik, ám a fejlesztendő területek várhatóan mások lesznek, így azok módosítják a tanmenetet, fejlesztési tervet. A csoportbontásban tanított magyar nyelv tantárgy alkalmat ad arra, hogy hatékonyabb legyen a fejlesztés. A segédanyagot a közös feladatbank adja (előző 5 évben készült), sőt bővíthető folyamatosan. Módszertanilag sokat segíthetnek azok a programok, platformok, feladatlapok, amelyeket az online oktatás idején dolgoztunk ki vagy találtunk meg. A fejlesztés megsegítése még a 12. évfolyamon is történik, hiszen az új kerettanterv adta lehetőséggel élve plusz 1 órát kapott a tantárgy iskolánkban.

Segíti a felzárkóztatás eredményességének mérését a már kialakított és alkalmazott **egységes értékelési rendszer**, amely továbbra is alkalmas erre. Az egységes értékelési rendszer jelent egyrészt belső tudásmegosztást a témazáró feladatlapok összeállításában, másrészt a dolgozatok értékelésében is. Így összehasonlíthatóvá válnak az eredmények, elsimulnak a különbségek a tanári elvárások között, s egymásnak is segítenek a kollégák a feladattípusok, mérési ismeretek mind jobb ismeretében.

3. Pályaorientációs program rendszerszintű kialakítása és működtetése

Gimnáziumunk pályaválasztási programja sokrétű, folyamatosan fejlesztjük, hogy minél több támogatást tudjunk adni tanítványainknak a továbbtanuláshoz. 15–20 évvel ezelőtt könnyebb volt segíteni a pályaválasztásban, de ebben a gyorsan változó világban olyan támogatást kell

adnunk, ami megkönnyíti a diákoknak a munkaerőpiac változó világához való rugalmas alkalmazkodást. Sok esetben nem egy életre választ munkát a fiatal, hanem elindul valamilyen úton, majd a körülményekhez kihasználva esetlegesen pályát változtat.

Éppen ezen okok miatt van felelős munkája az iskolának. Ma már nem egyszeri pályaválasztásra készítünk, hanem sok szempontot figyelembe vevő folyamatos és tudatos tervezéshez kell alapokat adnunk. Nem véletlen, hogy már nem pályaválasztásról beszélünk, hanem pályaaorientációról. A pályaválasztás döntés az épp aktuális lehetőségek között, míg a pályaaorientáció egy olyan folyamat, amely előkészíti a pályaválasztási döntést. Talán nem túlzás azt mondani, hogy a diákoknak az életpályatervezés tudatossá tételéhez kell segítséget adni. A család szerepe meghatározó ebben a folyamatban, de természetesen egy szaktanár sok esetben befolyásolhatja a pályaválasztást. Mindenképpen célunk, hogy egyre tudatosabbá tegyük tanulóink pályaválasztását, segítsük őket abban, hogy jó és saját képességeiknek megfelelő döntést tudjanak hozni végzősként.

Az alábbi ábra a pályaaorientációs és pályaválasztási program megvalósításának iskolai megvalósításának lehetőségeit és az ezirányú programfejlesztést mutatja.



Elérendő céljaink:

- Reális önismeret kialakítása – osztályfőnöki órákon nagyobb hangsúllyal szerepelnek, a pályorientációs napon, 9-10. évfolyamon ilyen jellegű foglalkozások vannak.
- Szakmák ismerete – ezt külső kapcsolatok segítségével valósítjuk meg (munkaügyi központ, egykori diákok, rendhagyó órák).
- Munkaerő piac megismerése – leginkább internetes felületek segítségével.
- Továbbtanulási lehetőségek (felsőoktatás, szakma) – rendhagyó órák, egykori diákok.

Sikeres pályorientációs program esetén a pályaválasztás könnyebbé válik a diákoknak. Tapasztalataink szerint a diákok 11-12. évfolyamra halasztják a pályaválasztással kapcsolatos kérdéseket. Sokan tanácstalanok ezen a területen, csupán azt tudják, hogy melyik tantárggyal szeretnének tovább tanulni. Fontosnak tartom, hogy tanulóink számára már 9. évfolyamtól folyamatos legyen a felkészítés a pályaválasztási döntésre.

Egy pályorientációs nap megszervezése csupán egy lépés ahhoz, hogy jól szervezetté váljon pályorientációs programunk. Nem hagyatkozhatunk csupán egy napra, hanem folyamatossá kell tenni ezt a fajta tevékenységet. Nyilván nem lehet minden osztályfőnöki órát erre fordítani, de meg kell találni azt az egyensúlyt, amiből a diákok legjobban tudnak profitálni. Továbbra is fontos, hogy a diákok eljussanak különböző felsőoktatási intézményekbe és „életközelségben” megismerjék azokat. Fontos, hogy közösségi szolgálat keretében is megismerkedjenek a munkaerőpiac különböző tevékenységeivel. A rendhagyó órák keretében külsős előadók segítségével ismerkedhetnek a munka világával. Fontosnak tartom, hogy pályaválasztással foglalkozó, erre kiképzett szakemberek segítsenek diákjainknak az eligazodásban. Többen nem közvetlenül érettségi után tanulnak tovább felsőoktatásban, hanem szakmát választanak. Ehhez igazodva szükséges, hogy a szakképzés adta területeket is megismerjék tanítványaink gimnáziumi tanulmányaik alatt.

Úgy gondolom, hogy a tovább lépést egy jól felépített program kidolgozása jelenti, amit a már említett csoportra kívánok bízni. Fontos, hogy ez a program a legszélesebb területet érintse, és fogja össze a tanárokat, szülőket és külsős szakembereket. Terveim szerint a következő tanévben ezzel a feladattal bízom meg a frissen alakult Pályorientációs csoportot.

A pályaaorientációs rendszerben minden évfolyamnak fontos a speciális, korosztálynak megfelelő tájékoztatás. Ennek bizonyos részeit kipróbáltuk, de valódi rendszerré még nem állt össze, ezért fontos ennek kialakítása. Bevezetése nem egyszerű felmenő rendszerű lenne, hiszen úgy kimaradnának évfolyamok, hanem a 9-10. és a 11-12.évfolyamon egyidejűleg kerülne bevezetésre.

II. Közösségi élet területén

A pedagógusok és dolgozók közössége együttműködő akár munkáról, akár más iskolai programról van szó. Nemcsak a megszokott teamek tudnak együtt dolgozni, és ez pozitív. Vannak olyan feladataink, amelyekben a munkaközösségek vagy egynemű vagy túl népes csoportnak bizonyulnak, ezért alkalmi csoportokat kell kialakítani a végrehajtáshoz. Az elmúlt években többször is felül kellett vizsgálni és módosítani az iskolai dokumentumokat, amelyek csak ezzel a szervezettel voltak működőképeseek. A legutóbbi ilyen munka a Pedagógiai program módosítása volt, illetve a részét képező helyi tanterv elkészítése az új Kerettanterv alapján. Ezen alkalmi csoportok az azonos tárgyat tanítókból álltak össze. A digitális munkarend idejére esett e módosítás, mégis interaktív és együttműködő munka alakult ki a csoportokban. Az iskolai dokumentumokon kívül a mérési feladatlapok, az érettségi tételek, a közös témazáró dolgozatok kialakítása is ilyen szervezésű volt. Mindegyik esetben eredményesnek bizonyultak a csoportok.

Vezetői programom nagyon szoros belső együttműködést kíván meg a tantestülettől. Ez alapvetően nem probléma nálunk, most az online oktatás után visszatértünk a közös szervezésű és lebonyolítású programokhoz. Közben azonban évről évre búcsúzunk kollégáktól a nyugdíjazásuk miatt. A programok egyrészt az új kollégák mint teljesebb integrálódását is segítik (sokan úgy kerültek a testületbe, hogy rövid pár hónap után otthoni tanításra kényszerültek), hiszen nekik is át kell élniük a programjaink varázsát, másrészt a leendő újak számára is lehetőség a közösségbe kerülésre.

A diákok közösségi életének élményszerűségét és értékességét biztosítja a gimnázium az iskolai programokkal. A be- és elfogadó közösség kialakult, ám az elmúlt másfél év digitális munkarendje miatt újabb feladataink lettek.

Viselkedés szempontjából minden fiatal megviselt a bezártság, s nem kell külön ecsetelni a pszichés következményeket, a szocializációban való visszalépés hátrányait, a közösségi lét hiányából adódó problémákat. Ez új nevelési kihívást jelent a gimnázium pedagógusai számára, ami már ebben a tanévben is napi szintű feladatot ad. A 10. évfolyamos tanulók vannak a leghátrányosabb helyzetben, hiszen abba a közösségbe tértek vissza, amit még meg sem szoktak. Nincs mire építkezniük, nem ismerték meg a gimnázium mentalitását, a programokon keresztül és a tanításban is megnyilvánuló miliőt, ami a Madách Gimnázium sajátossága. Főként a 9-10. évfolyamon tapasztalható, hogy több gyerek mentális problémákkal küzd, érzékenyebbé vált.

Minden tanulóra érvényes, hogy elszabadult a netes világban, hiszen csak ott élt hónapokon keresztül, arc nélkül, viselkedési szabályok lazábban való vételével, túl szabadon, s most az erkölcsi korlátokat is újratanulva kell óvatosan vezetni majd őket.

A fokozatos visszazoktatás, a megértő figyelem segített és segít nekik, de ez tartós és folyamatos munka lesz az elkövetkező néhány évben. Ebben tud egymásnak segíteni minden tanár, ezért felértékelődik a közös munka, a sok megbeszélés fontossága, s ezért fontos eleve a nevelőtestület mentális állapota is, amelynek javítására a közösség ereje ad biztosítékot.

III.Vezetési stratégia területén

Az egész felépített rendszerben, amelyben működik a gimnázium, alapvetően fontos tényező, hogy a munkában együttműködés legyen, s ehhez a jól felépített és működőképes vezetés elengedhetetlen. Ennek rendszer: **igazgató, igazgatóhelyettesek, szakmai vezetés** (munkaközösség-vezetők és iskolavezetés). Nagyon hatékonyak bizonyult e felépítés, hiszen közvetlenebbé vált a kapcsolat a tantestület és a vezetés között.

Az igazgatóhelyettesek a munkaköri leírásuk alapján végzik feladataikat, s e feladatok szakterületüknek, kompetenciáiknak megfelelők, s minden döntési folyamatban, ellenőrzésben, értékelésben részt vesznek. Az elmúlt években véglegesült az iskolavezetés köre, s a továbbiakban is számítanék a helyettesek munkájára. Ugyanazon célok és elvek

mentén dolgozunk, ám különböző nézőpontokat is ütköztetünk, amit a reális döntéshez elengedhetetlenül fontosnak tartok.

A szakmai vezetés a vezetői munka minden területén együtt dolgozott velem: a döntések előkészítésében, a végrehajtásban, az ellenőrzésben és értékelésben. E mellett bizonyos programok, feladatok végrehajtásában is jól működött az irányítás. Meggyőződésem, hogy úgy lehet jól vezetni egy iskolát, ha a vezetésben valódi segítséget kap az igazgató.

A működő Belső ellenőrzési csoportban is benne van 3 munkaközösség-vezető, az igazgatóhelyettesek, így az ellenőrzésbe is bevonhatók. Ez egyrészt a munkamegosztás szempontjából jó, másrészt a BECS tagjai képviselnek minden nagy óraszámú, kötelező érettségi tantárgyat, így a szakmai ellenőrzésben kompetens a csoport.

A tehetséggondozás és felzárkóztatás programjainak előkészítésében és megvalósításában nagy szerepet kap a szakmai vezetés, s rajta keresztül a munkaközösségek a feladatok delegálásával.

A szakmai vezetés a döntési folyamatba bevont irányító közösség, a döntés előkészítésétől az ellenőrzésig, értékelésig. Mindemellett a kitűzött feladatok aktív résztvevői, a programok megvalósításának vezetői. Intézményvezetői munkámban segítséget nyújtanak az egyéniségükből és szakterületükből adódó különbségek, a különböző nézőpontok, melyek minden döntési helyzetben több megvilágítást adnak.

A feladatvégzés folyamatos, a kapcsolatot a havi szinten megvalósuló megbeszélés adja. E mellett adott rendezvények esetében több megbeszélést is tartunk.

A létrehozott vezetési struktúrában folytatnánk a munkát, hiszen a rendszer bevált, hatékony. Nagy próbatétel lesz a 100 éves jubileumi év megünnepléséhez kapcsolódó programsorozat megszervezése, amely ezzel a vezetési struktúrával és nevelőtestülettel biztosítottnak látszik.

IV. Humánerő-politika területén

A humánerő biztosítása alapfeltétel az intézmény működéséhez. A legnagyobb problémát a pedagógushiány okozza, aminek nemcsak az országosan ismert okai (utánpótlás hiánya) vannak, hanem a gimnázium tanárainak átlagéletkora is okozza. A nyugdíjazások miatt

folyamatosan kell biztosítani a szaktanárokat, ezért több évre előre tervezek tantárgyfelosztási változatokkal, lehetséges megoldásokkal. Fontosnak tartom, hogy már az érintett tanév előtti évben meglegyenek a tervek, hogy a folyamatos feladatellátást biztosíthassuk. Hosszú távon azonban nagyobb tervezést igényel e feladat.

A leendő új kollégákat meg kell találni, ami az egyetemekkel való szorosabb kapcsolatfelvételt és –tartást jelenti. A két legjelentősebb irány az Eszterházy Károly Egyetem és a Testnevelési Egyetem, ahonnan sok hallgató érkezik gyakornoknak hozzánk.

A pedagógusképzés változása miatt mind több gyakornok hallgató jelentkezik iskolánkban, hogy az egyéves tanítási gyakorlatát elvégezze. Kezd kialakulni egy team, amely együtt dolgozik leendő kollégákkal, de nyitni kell az egyetemek felé, hogy olyan hallgatók is jelentkezzenek, akiknek szakja nálunk hiány. A cél az, hogy megszerettessük velük intézményünket, hogy a nyugdíjba vonuló kollégák utánpótlását fiatal tanárokkal pótoljuk. Ehhez az kell, hogy a nevelőtestületből többen vállalják a mentorálást, illetve az egyetemek kiajánljanak minket. E kapcsolatot szeretném kiépíteni először azon egyetemeken, ahonnan szívesen jöttek hozzánk, majd nyitni további pedagógusképző egyetemek felé. Mindez azonban nehéz feladata a jelen helyzet miatt, hiszen kevésbé vonzó a pedagógusi pálya, s éppen azon szakokra jelentkeznek kevesen, amelyek hiányszakok.

A pedagógusok feladatellátásában alapelvem, hogy az adott kollégának adekvát feladatot adjak, ami azt jelenti, hogy nemcsak a szakot, hanem az egyéniségét és tehetségét is figyelembe veszem. Ezt az elvemet továbbra is fenntartom, s több területen érvényesítem.

A tantárgyfelosztásban az osztályfőnök és a szaktanár kijelölése során figyelembe veszem az osztályok mentalitását, amit a specialitásokból lehet előre diagnosztizálni.

A programok szervezésekor a feladatok szétosztásában is érvényesül ez az elvem, hiszen van, aki a szervezésben, más a precíz háttérmunkában, feladatösszeállításban, mások a lebonyolításban, szereplésben jeleskednek.

Ezzel az elvvel biztosított a napi munka harmóniája és a programok sikere, a kollégák elégedettsége. S ez utóbbi szempontot is fontosnak tartom, hiszen a munkavégzéshez szükséges az, hogy az adott feladatban jól érezze magát a tanár.

Vannak a kollégák között, akik valamely szakterületen rendelkeznek nagyobb ismerettel, szakképzettséggel, amely tudást kamatoztathatjuk. Ezt a tudásukat is kihasználom a köz érdekében, s egybe is vág az elvemmel. Így vannak megbízva a munkaközösség-vezetők (szervező-irányító szereppel), a DÖK-támogató tanár (a tanulói és tantestületi érdekek összehangolásával), a PR felelős kolléga (a médiában való megjelenésünkkel), a mérési szakember (a félévenkénti statisztikai elemzésekkel, a mérőlapok összeállításával). S így alakult ki, hogy melyik szakterületnek mik az adekvát feladatai (pl. idegen nyelvi munkaközösségnek az előrehozott érettségi és osztályozó vizsgák rendszere, a természettudományi munkaközösségnek a jeles napok ünneplése, a társadalomtudományi munkaközösségnek a nemzeti és iskolai ünnepek műsorai, a testnevelőknek a többféle sportágra kiterjedő fejlesztés stb.) S ugyanezen céllal tudjuk hasznosítani az innovátor mesterpedagógusok programját a gimnáziumban, amelyek egységben állnak a vezetői programommal, a szakértő és szaktanácsadó mesterpedagógusok segítségét a minősítésekkor.

V. Infrastrukturális fejlesztés területén

Az elmúlt 5 évben több felújítás zajlott a gimnáziumban, s a további céljaimban is olyan tervek szerepelnek, amelyek elengedhetetlenül fontosak állagmegóvás, balesetveszély elhárítása miatt, s csak ezután lehet újabb, esztétikai terveket szőni.

Az infrastruktúrát és tárgyi eszközöket érintő legfőbb céljaim:

1. A fűtési rendszer felújítása a teljes épületben, majd utána a nyílászárók cseréje. Az ablakok még régi faablakok, amelyeknek harmada már nem nyitható, a teljes záródás nem biztosított.
2. A vízvezetékrendszer megújítása, amely már több részletben megoldódott, de az egész épületben szükség van rá. Maga a konstrukció rossz, amit meg lehet kerülni, hogy a további csőtörésekre ne kerüljön sor.
3. A vízvezeték korszerűsítése után minden mosdó felújítására szükség van.

4. A tantermek linóleummal burkolt padlóját cserélni kell, mert egyre több teremben balesetveszélyessé válik (közel 30 évesek).

5. A digitális oktatáshoz szükséges felszerelések biztosítása minden tanteremben.

Ezen pontok megvalósítására szükség van az elkövetkező 5 évben, így pályázatok figyelésével, s leginkább a fenntartóval való együttműködéssel kívánom elérni.

Összegzés

„A vezetői pozíció nem kiváltságot vagy hatalmat ad, hanem felelősséget.” (Peter Drucker)

Alapvetésem, hogy mindenki tehetséges, „tudós” valamiben. Ez érvényes a kollégáimra és a diákokra egyaránt.

A diákok esetében a tehetség nem feltétlenül jelenti azt, hogy nem szorul segítségre más területen. Ezért fonódik össze a tehetséggondozás és a felzárkóztatás programja. A tehetséges tanulókat támogatnunk kell a tudásuk kiterjesztésében, ilyen irányú pályaválasztásukban. A felzárkóztatás pedig esélyegyenlőséget biztosít a továbblépéshez, jobb érettségi eredményeket generál és általános műveltséget szélesít.

A tehetséggondozás területén a „bejáratott” specializációkat (angol nyelv, sport, vizuális kultúra) erősíteni kell, hiszen eredményesek, s mellette az új elemekkel (német nyelv, természettudományok) is bővíteni a kor és társadalom elvárásai alapján. Mindehhez a módszerek gazdagsága és fejlesztése szükséges, amellyel hatékonyabbá válik a képzés. E metodikai fejlődéshez járult hozzá a digitális munkarend is, amelyben mindannyian tanultunk IKT-eszköz- és programhasználat terén. A tehetséges tanulók számára lehetőséget kell adni tudásuk bemutatására, erre szolgálnak programok (pl. Madách Gála, projektnap stb.). E generáció igényli is a bemutatkozást, inspiráló lehet a többiek számára, s nagy nevelési erővel bír, hiszen ezzel is tanulják egymás elismerését, tiszteletét.

A felzárkóztatásban elért eredmények statisztikailag kimutathatók, de folyamatosan szükséges a módosítás, korrekció a programban. Így lesz szükség matematikából

követőmérésre, konkrét előírásokra a feladatbank esetében, szövegértésből pedig a magyar nyelvi órák csoportbontására, a fejlesztendő területek bővítésére a helyesírás, kommunikáció felé. Ez leginkább a magyar nyelv és irodalom szakos kollégákat érinti, de minden órán működtehető, a csoportbontás óraszám pedig belefér az intézményi törvényileg előírt órakeretbe és tantárgyfelosztásba egyaránt.

A két szakmai területre épít a pályaeorientációs program. A diákok tanácstalanok, többször rosszul mérik fel képességeiket a továbbtanulás előtt, későn ébrednek rá, mit is szeretnének tanulni a gimnázium után. Ennek fontos oka, hogy az elmúlt évtizedekben megsokszorozódtak a pályalehetőségek, a folyamatos fejlődés folyamatos változásokat követelt, s ebben a helyzetben nehéz eligazodniuk a fiataloknak. Az elmúlt 2 év bezártsága és az internet információöozöne tovább nehezíti a döntésüket. Szükséges tehát a korosztályokhoz igazodó, lépcsőzetesen felépített, szakembereket is bevonó komplex pályaeorientációs rendszer.

A gimnázium diákjai 14 - 19 évesek. Életük legnehezebb időszaka ez, amelyben rengeteg információt kell befogadniuk, önállósodnak, megkezdődik felnőtté válásuk, meg kell ismerniük önmagukat. Éppen ezért nem lehet a gimnázium csak oktatási intézmény, hanem nevelési intézmény is állandó jelleggel. A tanórán és szünetekben olyan tanárookra van szükség, akik nyitottak a fiatalok, az új generációk problémájára, empatikusak, így beszélgetnek a diákokkal, s tanórákon pedig újító és következetes munkát végeznek. Az iskolai programok között programok, tehát ezeken is fontos a tanár szerepe, hiszen e rendezvények a nevelés és a szervezett közösségi élet szinterei.

Az igazgató feladata a folyamatos kapcsolat, visszajelzés, értékelés mind a kollégák felé, mind a diákok felé. Ezért fontosnak tartom, hogy példát mutassak a tanórán és tanórán kívüli programokon. Fontos feladatom az állandóság biztosítása, s az egész iskolaközösség (tanárok és tanulók) eredményes és jó hangulatú munkájához való hozzájárulás. Ezért tartom az egyik kiemelt feladatnak az elkövetkező évekre a humánerőhiány felszámolását, hiszen csak főállású kollégákkal valósítható meg teljes mértékben mindazon cél, amit leírtam. Ehhez erős, napi szintű együttműködésre van szükség. Ám ezen területen a szándéokra és a munkámra tehetek határozott ígéretet, hiszen nem csak a vezetőn múlik az új kollégák felvétele.

Ugyanilyen ígéretet tehetek a tárgyi eszközök, s főként az épület állagát érintő fejlesztési terveimre. Az bizonyos, hogy sok energia és kitartás kell ehhez, hiszen e két feltétel alapvető az alapfeladat, a szakmai munka színvonalas ellátásához.

AZ elmúlt 10 év bizonyította számomra, hogy jó munkát tudunk végezni a gimnáziumban közösen, s kollégáim együttműködő partnerek terveimben, így e felelősségteli munkát szívesen végezném a továbbiakban is.

Mellékletek jegyzéke

1. Szakmai önéletrajz
2. Végzettségeket igazoló okiratok másolata (3 db)
3. Erkölcsi bizonyítvány
4. Munkáltatói igazolás
5. Eredeti hozzájáruló nyilatkozat a teljes pályázati anyag sokszorosításához, továbbításához.
6. Eredeti hozzájáruló nyilatkozat a személyes adatok pályázattal kapcsolatos kezeléséhez, továbbításhoz.
7. Eredeti tudomásulvételi nyilatkozat arról, hogy sikeres pályázat esetén intézményvezetői megbízási okmány, illetve kinevezési dokumentum munkáltató általi kézbesítése Ügyfélkapun történik.