



IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

A PÁLYÁZAT KIÍRÓJA:

Belügyminiszter

A PÁLYÁZAT TÁRGYA:

az Egri Pásztorvölgyi Általános Iskola és Gimnázium
főigazgatói munkakör/feladatkör betöltése

AZONOSÍTÓ: TK/091/HR/KOZINT/04010-1/2026

2026.

KÉSZÍTETTE: KÁNTOR ZSOLT



5 Vezetői program

„Egy folyamat naggyá a sok kis patak árja növel” (Erasmus)

A vezetői program elgondolásánál, nagy strukturális változásokkal csak akkor állna elő az ember, ha az iskola az elmúlt időszakban rosszul működött volna és mozgástere a jelenleginél nagyobb lenne. Ha az addigi munka többnyire sikeresnek tekinthető, akkor a hangsúly inkább a folyamatosságra kerül.

Az intézmény vezetési programjára vonatkozó elképzeléseimet az elmúlt 36 év tapasztalatai alapján, valamint a közoktatás törvényi, strukturális és gazdálkodási terveinek átgondolásával alakítottam ki.

Alapvetőnek tartom, hogy minden pedagógiai, vagy vezetési program, és ezek végrehajtásának megszervezése rendszer-szemléleten alapuljon. A rendszerszemléletnek megfelelően, vezetői programom az iskola működését befolyásoló társadalmi, kulturális és gazdasági tényezőket komplex módon kezeli.

Az iskola tevékenységrendszerének kidolgozásakor abból a követelményrendszerből kell kiindulni, amely a közösség által alaposan átgondolt és elfogadott nevelési célok, alapelvek és alapértékek figyelembevételével adható meg. A nevelő-oktató munka továbbfejlesztésének irányát a Pedagógiai Programunk határozza meg. Az ebből fakadó feladataink áttekintése során a legcélravezetőbb kiindulópont az lehet, hogy a sikeres, bevált gyakorlatunkat megőrizzük, azt folyamatosan felülvizsgáljuk, s szükség esetén megújítsuk. A jogszabályi változásoknak megfelelően a Pedagógiai Programunkat aktualizáljuk, amennyiben szükséges a tapasztalatok alapján változtatunk a tanterveken.

Az elfogadott Pedagógiai Program alapján történhet a diákok, a tanárok és az iskola más felnőtt dolgozóinak megítélése, értékelése elsősorban a programhoz való viszonyuk és az elvégzett tevékenységük vizsgálatával.

Ezek alapján tehát alapfeladat az iskolánk alapidokumentumaiban megfogalmazott célok teljesítése.

Az iskola vezetője csak úgy képes legfontosabb feladatainak folyamatosan eleget tenni, ha a munkájában a demokratikus elemek és a következetes, határozott magatartás együttesen vannak jelen. Ezek alapján vezetői feladatommak tekintem a következőket:

- a szakmai-pedagógiai munkát konszenzuson alapuló célokat követve irányítani
- a feladatok ellátáshoz a személyi, tárgyi és pénzügyi feltételeket megteremteni
- ápolni és mélyíteni az iskola hagyományait, kapcsolatait
- a jó munkahelyi légkör megtartásán munkálkodni
- a sikeres beiskolázást előkészíteni és megvalósítani
- a pedagógiai munka értékeinek közzétételével, elismertetésével, az iskola sikeres menedzselésével az iskola hírnevét öregbíteni
- a tartalmi munka színvonalát és eredményességét követelménytámasztással, illetve anyagi ösztönzéssel növelni

A demokratikus vezetői stílusnak a rövid és hosszú távú tervezés időszakában, illetve a mindennapi irányító munkában is meg kell jelennie:

- minden fontos kérdés eldöntéséhez ki kell kérni az érintettek (a nevelőtestület, a dolgozók, a diákok, a szülők stb.) véleményét, s a döntés után következetesen munkálkodni a megvalósításán
- folyamatos személyes kapcsolatot kell tartani a tantestülettel, az iskola más dolgozóival, a diákokkal és a szülőkkel
- rendszeresen informálni kell a tantestületet az iskolát érintő fontos kérdésekről

A célok elérésének érdekében a helyes vezetői módszereket a következőkben látom:

- rendszeres megbeszélések tartása az iskola szűkebb és tágabb vezetésének részére, ezek szükség esetén rendkívüli összehívása

- az iskola diákképviselőivel, a szülői munkaközösség vezetőjével való rendszeres (és igényektől függő) találkozások
- közösségünk tagjainak (kollégák, technikai dolgozók, diákok szülők) személyes meghallgatása

A döntést a vezetői tevékenység legfőbb mozzanatának tartom, ugyanakkor nem gondolom, hogy minden szintű döntést az egyszemélyi felelős vezetőnek, az igazgatónak kell meghoznia. Az iskolai feladatok indokolttá teszik, hogy a főigazgató-helyettesek egy-egy részterületen önállóan és felelősséggel intézzék az ügyeket. A főigazgató feladata az összhang megteremtése és az információcsere megoldása, valamint az arányos munkamegosztás biztosítása. Ezért világosan tisztázni kell a vezetői hatásköröket, a döntési jogosultságokat és a hozzátartozó felelősséget is. Indokolt, hogy a vezetői kör továbbra is legalább hetente tartson megbeszélést.

5.1 Általános fejlesztési irányok

A fejlesztési elképzelések megvalósításához meghatározó a NAT, a helyi társadalom igénye, az iskola mikrokörnyezete, és pedagógiai programja.

Eddig elért eredményeinket szeretném megtartani, elé menni az új kihívásoknak.

Ennek feltétele:

- a nevelőtestület egysége, a közösség, ahol az igényes, kreatív, innovatív pedagógus szakmailag és emberileg példamutató
- változatlan (jelentősen nem csökkenő) tanulói létszám
- megbízható technikai dolgozói létszám, akiknek munkavégzése segíti az iskola céljainak megvalósulását
- az iskola közvetlen partnereinek támogatása
- demokratikus, megfelelően empatikus iskolavezetés

A gimnázium 33 éves fennállása óta a városban és a megyében rangos iskolává vált. Tudatosan kell törekednünk arra, hogy az iskola fejlesztése során kialakult, megteremtett értékek, az iskola jó szellemisége ne vesszen, vagy ne torzuljon el. Ezt várják el a szülők, diákok, a fenntartó egyaránt. Ennek a feltételnek úgy lehet megfelelni, hogy a szakmai igényesség megjelenik minden vezetői szinten és az egyes szaktanároknál is.

A pedagógusoknak is kötelességük saját tevékenységük tervezése, a tudatos munkavégzés. Ezt a vezetésnek azzal kell támogatni, hogy lehetőséget teremtsen műhelymunkára, erőteljesebben támogassa a munkaközösségeket.

A tanárok és diákok egyéni teljesítményének fokozása az egész iskola teljesítőképességének javulását szolgálja. A tanári szabadságnak a hatékonyabb, eredményesebb nevelő-oktató munkát kell szolgálni.

A tanuló személyiségének fejlesztése nevelő-oktató munkánk leglényegesebb eleme, kulcskérdése. Csak megfelelő pozitív személyiségjegyekkel rendelkező emberek képesek a munka, a tanulás során kiemelkedő teljesítményre, illetve válnak harmonikus személyiségekké, etikus, szűkebb és tágabb környezetükért felelősséget vállaló, tevékeny emberekké. Ezért az iskola valamennyi pedagógusának alapvető feladata, az ismeretközvetítő tevékenységen túl a tanulók személyiségének fejlesztése, erkölcsi, etikai ismeretek átadásával, egyéni ráhatással, példamutatással.

A kulcskompetenciák elsajátításához (anyanyelvi, idegen nyelvi kommunikáció, matematikai, természettudományos, digitális kompetencia, hatékony önálló tanulás, szociális- és állampolgári kompetencia, kezdeményezőképesség- és vállalkozói kompetencia) szükséges pedagógusaink felkészült, újdonságokra nyitott munkája.

El szeretném érni, hogy a kompetencia mérések elemzésével és értékelésével egyértelművé váljon, hogy milyen fejlesztési feladatokat kell elvégezni a minőségi tudás eléréséért. Ehhez meg kell újítani valamennyiünk elméleti és gyakorlati ismereteit, hogy fel tudjunk készülni az esélyegyenlőségi, teljesítményértékelési és minőségfejlesztési feladatokra.

Az iskola jövőbeni pedagógiai gyakorlatába még inkább épüljön be a kompetenciafejlesztésen alapuló oktatási tartalmak alkalmazása, az ehhez szorosan kapcsolódó tevékenységetető módszertani elemek (kooperatív tanulás, projektoktatás, differenciálás, stb.) használata.

Legfontosabb feladataink közé számítom, hogy olyan tudással, emberi kvalitással és képességgel ruházzuk fel diákjainkat, amelyek hozzásegítik az életben való boldoguláshoz, sikerek eléréséhez, a gyorsan változó világunkban való eligazodáshoz, a köz érdekében való cselekvéshez.

Alapkövetelmény az általános műveltséget és a szakmai képzést megalapozó ismeretek elsajátíttatása mind az általános iskolai, mind pedig a gimnáziumi évfolyamokon.

5.1.1 Módszertani átalakulás – AI alkalmazása az oktatásban

A pedagógiai módszertan területén is hangsúlyt kell fektetni a fejlesztésre, pl. a projekt módszer területén. Korszerű pedagógiai és módszertani szemlélet kell kialakítani az IKT eszközök, a mesterséges intelligencia kiemelt alkalmazásával. Ez az a terület, amelyen a tantestületben végbe menő folyamatok a legkedvezőbb jeleket mutatják, de véleményem szerint még csak az út elején járunk.

A mesterséges intelligencia fejlesztése ugyan még mindig korai szakaszában jár, kiterjedő ágazatai azonban belekapaszkodtak az e-Learning és az oktatás területeibe. Nemcsak a piaci értékekben jelentkezik, de várhatóan az automatizálásban és a tanítás általános fejlesztésében is helyet követelhet magának. Minél általánosabbá válik az AI használata, annál több út nyílhat meg az innovatív módszerek használatára. Úgy tűnhet, hogy ezek a scénáriók csak a sci-fi filmek világában lehetségesek, de sok közülük valószínűleg a mindennapjaink része lesz az elkövetkezendő 5-10 évben.

A mesterséges intelligencia megoldásoknak kiemelt pozíciójuk van a feltörekvő technológiák között. Ezek a rohamosan fejlődő tudományágak olyan jövőképet ígérnek, amelyben számos, hagyományosan emberek által végzett feladat automatizálható: segítségükkel csökkenthetjük az emberi terheket és a fejlődés útjára léphetünk

De mire képes a mesterséges intelligencia az oktatásban? Az eLearning Industry megfogalmazása szerint “ az AI-alapú e-Learning platform egy olyan gép vagy rendszer, amely képes különböző, emberi intelligenciát igénylő feladatok elvégzésére. Képes megoldásokkal szolgálni emberi vonatkozású problémákra, például a beszédfelismerésben, fordításokban, döntéshozásban, stb.”

Természetesen az a mesterséges intelligencia, amely manapság körbevesz minket még mindig nagyon távol áll a fantasy és sci-fi filmek kedvelt, öntudatos, szuperintelligens lényeitől. Azokat a gépi intelligenciákat, amelyekkel az okostelefonokon, vagy az internetet böngészve találkozhatunk “gyenge” vagy “szűk” AI-nak nevezik. Funkcióik korlátozott algoritmusokból állnak – ugyan meg lehet őket tanítani, hogy adatokból fejlődjenek és valószínűségeket prediktáljanak, de nem tudnak olyan önálló feladatokba fogni, amelyekre nem programozták őket.

Mindannyian másképpen, eltérő ütemben tanulunk, sajátosak az ismeretszerzési módszerünk. Az AI nagy támogatást jelenthet az oktatás személyre szabásában. Jelenleg is találkozhatunk olyan mesterséges intelligencia alapú rendszerekkel, amelyek autonóm működése segíti a tanulókat, hogy a saját tempójukban haladhassanak. A gépi tanulás minduntalan felüti a fejét az oktatásban; felgyorsítja a munkafolyamatokat, csökkenti a terheket és magabiztosan halad afelé, hogy a jövő oktatásának egyik központi eleme legyen.

Rövid távú célom, hogy a kollégáim elsajátítsák, és készség szinten alkalmazzák mindazokat az ismereteket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy intézményünk megfeleljen a modern kor elvárásainak. Hosszabb távon célként tűzöm ki, hogy mindezek beépüljenek az iskola mindennapjaiba, pedagógiai gyakorlatába. Ezeket a célokat kollégáimmal konzultálva, véleményük figyelembevételével határoztam meg. Mindezek illeszkednek a fenntartói igényekhez és a szakmai munkaközösségek céljaihoz is.

Öt területet azonosítok, amelyben előrelépést akarok elérni.

- kommunikáció (külső, belső egyaránt)

- közösségfejlesztés
- tanórai alkalmazások, e-learning
- marketing
- tanügyi dokumentáció

Ezek a területek nem határolódnak el élesen egymástól. Az iskolai tevékenységek jó része több ilyen célt is megvalósít. A változás elősegítése csak komplex szemlélettel lehetséges. Nem egy-egy részterületet kell célba venni, hanem együttesen az egészben lépni aprókat előre.

Az oktatás területén leginkább az **órai anyag feldolgozásában**, otthoni feladatok feladásában és azok megoldásában kell megragadni a lehetőségeket.

5.1.2 Kommunikáció

A szervezetek működésének alapja a **kommunikáció**. Az eredményes kommunikáció képessége a működés sikerességét biztosítja, míg anélkül a szervezet pusztulásra van ítélve.

Intézményünkben, az épület elkészültére, akkor korszerűnek számító helyi hálózatot alakítottak ki. Ezen a belső hálózaton a hálózati meghajtók a mindennapi munka támogatására lettek kialakítva a maximális adatbiztonság betartásával. A rendszer az elmúlt huszonöt év alatt számtalan kisebb-nagyobb átalakításon esett keresztül, mind szoftveres, mind hardveres szinten, de lényegét tekintve máig az első alkalommal kialakított alapelvek szerint működik.

Az első lépések egyikeként ennek korszerűsítésére kerülhet sor.

Ez a hálózat azonban csak az iskolában hozzáférhető. Azt akarom elérni, hogy a felhő alapú adattárolás és információmegosztás alkalmazása is kerüljön előtérbe. Számtalan előnye (adatbiztonság, bárhonnani elérhetőség, technikai támogatottság, platformfüggetlenség, adatmegosztás stb.) ellenére még nem került be a tanárok eszköztárába. Ezen fogok változtatni a következő öt év során.

Az előzőekben leírtak az információk tárolására, azok megosztására ad megoldást. Az új információk áramlására azonban egy másik megoldást kell kidolgozni.

Az email-nek legalább annyi a hátránya (spam-ek, vírusok), mint az előnye. Ezért a közösségi média (Messenger, Facebook, Instagram, Twitter, Google+) használatával egyszerűsíthetjük életünket.

Az iskola honlapja is fontos szerepet játszik a belső kommunikációban, de jelentőségét inkább az intézmény külső kommunikációjában látom. Jelenlegi web oldalunk megújulására is szükség van.

Az elektronikus napló (KRÉTA) alkalmazása mára minden tanár számára kötelező. Egyenlőre a tanárok többsége csupán egy olyan eszközként tekint a KRÉTÁ-ra, ami a régi papír napló helyett van. Meg akarom mutatni a tanárok, diákok és szülők számára, hogy ez az eszköz jóval több egy adminisztrációs szoftvernél.

Összességében egy intézmény szervezeti kultúráját nagymértékben meghatározza a szervezet kommunikációja. Egy jól működő kommunikációs rendszer könnyebbé teheti a napi munkát, meggyorsíthatja a folyamatokat. Kívülről átláthatóbbá válik a szervezet. Mindez **marketing** szempontjából is kulcsfontosságú

A marketing csak eszköz, önmagában nem cél. A marketing eszközrendszerének alkalmazása az oktatási intézmények körében ma már nem versenyelőnyt jelent, hanem mindinkább általános követelmény, ez a mai modern világban már általánosan elfogadott és alkalmazott módszer, a fejlett országokban az óvodák, iskolák, egyetemek már évek óta nagyon komoly marketingtevékenységet folytatnak. Pedagógusként napról napra szembesülünk az oktatási intézmények társadalmi szerepének változásával is, a szülők és a diákok igényeinek átformálódásával, az intézménnyel kapcsolatos „fogyasztói” attitűd kialakulásával, illetve átalakulásával. Ez az elkerülhetetlen folyamat sok szempontból felkészületlenül érte az óvodákat, iskolákat, egyetemeket, a tanárokat, akik kissé megkésve kezdtek el ismerkedni a marketing fogalmával, jelentőségével. Kevés hazai szakirodalmi forrás áll rendelkezésre, a szakterülettel kapcsolatos tudományos kutatási eredmények még kibontakozófélben vannak. Ennek oka abban is keresendő, hogy oktatási intézményeink igazából csak most kezdik felismerni az oktatási piacon kialakult versenyhelyzetet, és ennek kapcsán a marketing fontossága is felértékelődik. Lassan olyan tevékenységek kerülnek fókuszba, mint az oktatási trendek követése, a tanulók igényeinek, elégedettségének felmérése, az ehhez igazodó oktatási programok bevezetése, az intézményi arculat tudatos formálása, a

marketingkommunikációs eszközök alkalmazása stb. Nem maradhatunk le, mert Eger oktatási piaca zsúfolt a kínálati oldalról. Ha nem tudjuk magunkat „eladni”, akkor talán behozhatatlan versenyhátrányba kerülünk. Feladatomnak tekintem az intézmény arculatának finomítását, korszerűsítését. Ebben lehet segítségre a program általános leírásában taglalt eszközök használata.

Sikeresnek tekintem a munkámat, ha:

- Az iskola partnerei (fenntartó, szülők) elégedettsége nő. (A szülői oldalt kérdőívek formájában kérdezem meg)
- Az intézményen belüli információáramlás, a szervezeti kultúra, a munkahelyi légkör javul (ennek mérését szintén kérdőíves formában fogom a kollégák körében elvégezni)
- Az intézmény beiskolázási mutatóiban nem lesz csökkenés

Fejlődési lehetőséget látok:

- a tanulók egyéni fejlesztése terén,
- a tanulás támogatásával kapcsolatos ötleteimet, fejlesztéseimet az intézményi tanulásfejlesztés szolgálatába állítom,
- aktívan együttműködöm kollégáimmal
- bővül a szakmai kapcsolatrendszerem

Az egészség, a környezet, a természet megóvására irányuló felelősségérzetet kell kialakítani a tanulóknak.

Fontos feladat a tehetséggondozás, a felzárkóztatás. A tehetséggondozó programunkat ki kell terjeszteni, a tanulásban lemaradt tanulóinkat csoportos felzárkóztató illetve egyéni differenciált foglalkozás keretében kell foglalkoztatni.

Lépéseket kell tenni az egyéni tanulási profilok, egyéni fejlesztési utak kidolgozására a tanulói előrelépés koordinálására, az ehhez szükséges módszerek kidolgozására, az eszközök biztosítására.

Az eltérő adottságú és motivációjú, eltérő családi háttérrel rendelkező tanulók számára differenciált módszerekkel biztosítani kell az ismeretek, készségek és képességek fejlesztését.

Az iskolai nevelő-oktató munka továbbfejlesztésére reális lehetőség van, mert az iskola tantestülete jól képzett, felkészült, hivatását szerető, munkáját fontosnak tartó pedagógusokból áll, akik tudásuk megújítására, folyamatos bővítésére törekşenek.

Támogatom, hogy a következı idıszakban is hasonló kvalitással és tenni akarással rendelkező új kollégák kerüljenek a tantestületbe, akiknek pályázatát, alkalmazását az eddigi gyakorlat szerint, az adott munkaközösség-vezetők javaslata alapján bírálنام el.

Törekşünk arra, hogy megtartsuk a Pásztorvölgyiben hagyományosan jó tanár-diák viszonyt.

Mind az elıttünk álló feladatok, mind az elmúlt idıszak tapasztalatai azt követelik, hogy valamennyi területen erısödjön az intézmény teljes körű belsı ellenırzése. Az ellenırzésnek nyílnak, tervezettnak kell lennie. Az ellenırzés az értékeléssel együtt lehet csak eredményes. Az értékelést mindig reálisan, megalapozottan, konkrétan és személyre vagy kollektívára szólóan kell végezni.

A tanórák elıre tervezett látogatása terén a leghasznosabb segítséget a munkaközösségek tudják nyújtani, az órák kölcsönös látogatásával, a tapasztalatok átadásával. Az óralátogatások utáni segítő szándékú értékelések is sikerélményhez juttathatják a pedagógusokat és munkájuk továbbfejlesztésére, esetleges hibáik kijavítására ösztönözhetik őket.

A dolgozók személyét, illetve a diákok nagyobb csoportját érintő, fontos döntés elıtt az érdekvédelmi szervezet (KT, Szakszervezet) és a DÖK véleményét mindig kikérem, illetve egyetértését igyekszem elnyerni.

Vezetői munkámban az együttmőködésre építkezı demokratikus vezetői stílust érvényesítem, ennek érdekében fontosnak tartom a kapcsolattartó, koordináló és tájékoztató vezetői szerepet.

A kiemelkedően dolgozókat, akik többletmunkát vállálnak, célfeladatokat végeznek el, nyilvánosság elıtt szóban, és ha lehetıség lesz rá anyagilag is igyekszem elismerni.

Támogatom a továbbiakban is, hogy a diákok közül kiemelkedő teljesítményt nyújtók dicsérete nyilvánosság előtt is hangozzék el.

Alapvető vezetői feladatnak tartom annak biztosítását, hogy a pedagógusok egymás munkáját tisztelő, elismerő és segítő alkotó közösségben dolgozhassanak, elfogadva a munkabíráásban, mentalitásban előforduló különbségeket.

5.2 Szakmai- nevelői munkára vonatkozó tervek

Az iskola jövőbeni sikere a partnerek együttműködésén is múlik. Ehhez, mint vezető, a következőkkel szeretnék a jövőben hozzájárulni:

- A fenntartó biztosítja az iskola szabályozási és költségvetési kereteit. Vezetőként a kölcsönös tájékoztatáson alapuló folyamatos kapcsolat fenntartására törekszem. Feladatomban tartom a tanügy-igazgatási dokumentumok pontos vezetését, és a határidők betartását.
- Az iskolavezetőség tagjaival a felelősség-megosztáson alapuló munkakapcsolat folyamatos fenntartása a feladatom, amely az egymás iránti bizalmon alapul.
- A pedagógusokkal a napi munkakapcsolat fenntartására törekszem. Továbbra is szeretném biztosítani számukra az alkotó szabadságot. Szeretném megőrizni értekezleteink fesztelen, együttműködő légkörét, ahol mindenki elmondhatja javaslatát, véleményét.
- A szülőkkel való szorosabb kapcsolat kialakításához tervezem a szülők aktívabb bevonását az iskolai programok szervezésébe.
- A diákok legfontosabb partnereink, a diákönkormányzat vezetőivel és segítő tanáraikkal való napi kapcsolattartás, problémáik megoldásának segítése kiemelt vezetői feladat.

Az eddigiek során az egész iskolára, általánosságban vonatkozó szakmai elképzeléseimről esett szó. Azonban vannak olyan problémák, amelyek az iskola egyes tagozataiban hangsúlyosabban jelennek meg, mint a többiben. Az intézmény részegységeinek áttekintésekor ezekre térek ki.

5.2.1 Alsó tagozat, napközi

A már alkalmazott kompetencia alapú oktatással szép eredményeket értünk el. Ez a hatékony módszer folytatódik.

Néphagyományaink felelevenítését továbbra is fontos feladatnak tartom. Az elmúlt években elindult program erősítése mellett vagyok.

A napközis foglalkozások méltán népszerűek. Mindenképpen szorgalmazom a klub napközik, játszóházak, ünnepségek, „ki-mit-tud” megrendezését.

5.2.2 Felső tagozat

A felső tagozatban a már említett problémák megoldása kulcsfontosságú. Odafigyeléssel, a konfliktusok nyomon követésével, gyakori megbeszélések (tanár-tanár, tanár-szülő, tanár-diák) folytatásával, korszerű pedagógiai módszerek alkalmazásával, türelemmel érhetünk el eredményeket.

Nagyon régi vágyunk vált valóra azzal, hogy néhány hete rész munkaidőben foglalkoztatunk pszichológust. Az első tapasztalatok nagyon biztatóak. Reméljük a továbbiakban is valóra váltja a hozzá fűzött reményeinket.

Következetes, minőségi szakmai munkával továbbra is tartanunk kell azt az állapotot, hogy jó képességű diákjaink intézményünkben maradjanak. Gondolok itt a hat osztályos iskolák elszívó hatására és a nyolcadik utáni továbbtanulásra egyaránt.

A fegyelmi helyzet javítására talán ezen a tagozaton van a legnagyobb szükség. Ennek érdekében szorgalmazom a már kidolgozott, de a gyakorlatban csak keveset alkalmazott rendszer használatát. A megrovások, büntetések esetében tartsuk be a fokozatokat, de a legvégső esetben nem szabad visszariadni a fegyelmi felelősségre vonástól sem. Azt is érdemes átgondolni, hogy körzeten kívüli diákok átvételénél milyen feltételeket támasztunk velük szemben.

5.2.3 Gimnázium

Középiskolai osztályainkban a nyelvoktatás kulcskérdés. Az évek óta jól működő két tanítási nyelvű és nyelvi előkészítő osztályokban a már bevált gyakorlat alapján kell folytatni a munkát.

A második idegen nyelv oktatása fontos feladatunk, ennek elkötelezett támogatója vagyok.

Mindenképpen meg kell felelni annak az egyre inkább jelen levő igénynek, amely a természettudományi tantárgyak, mint felvételi tárgyak iránt megnyilvánul. Természetesen ezt nem a humán tárgyak oktatásának háttérbe szorításával kívánom elérni. Továbbra is kell minden fontosabb tárgyból emelt szintű csoportot indítanunk, mert csak ezzel tudjuk a megteremtett szakmai színvonalat megtartani, és diákjaink eredményes felvételi felkészülését biztosítani. Ezzel tartani tudjuk azt is, hogy Eger város középiskolái közül nálunk a legmagasabb az egy végzősre jutó emelt szintű érettségi vizsgák száma.

A kollégiumokkal való kapcsolattartásban is szeretnék előbbre lépni. Az információáramlás az utóbbi években lelassult, némely esetben meg is szűnt. A diákotthonokban lakó diákjaink iskolán kívüli tevékenységéről nem nagyon tudunk. Ottani problémáik csak a legvégső esetben jutnak el az osztályfőnökökhöz. Gyakran előfordul, hogy diákjaink ügyelete vagy kollégiumi rendezvényen történő részvétele miatti hiányzásának igazolása nem történik meg. El kell érni, hogy ezekről előre értesüljünk.

5.2.4 Diákönkormányzat

A diákönkormányzat munkáját az utóbbi időszakban a teljes megújulás szellemisége hatja át. A DÖK vezető tanár váltása jó döntésnek bizonyult. Lelkesen, kreatívan végzi munkáját.

Törekvéseik többnyire a programok szervezésében merültek ki. Sokszínű rendezvényeik nagyon népszerűek. A jó ötletekből sosem fogynak ki. Jónak tartom a nyaranta megrendezésre kerülő DÖK tábort is.

Szeretném biztosítani számukra továbbra is az önállóságot.

5.2.5 Tehetséggondozás

A tehetséggondozó program továbbvitele az iskola jól felfogott érdeke. A kivívott megbecsülést meg kell tartanunk, az akkreditált Kiváló Tehetségpont címet nem szabad elveszítenünk.

Mielőtt a következő programban folytatjuk munkánkat, át kell gondolni a jelenlegi rendszer hatékonyságát. Az alsó tagozaton nagyon jól működik a program. Minden tehetséges diák talál a képességeinek megfelelő foglalkozást. Felsőben már csökken a

lendület, míg gimnáziumban csak kis csoportos foglalkozásoktehetséggondozó munka folyik. Jónak tartanám kiterjeszteni a foglalkozást a gimnázium fiatalabb korosztályára. Itt lehetne kiválasztani azokat a tanulóinkat, akikkel később akár egyéni foglalkozások keretében is lehetne dolgozni, így fel lehetne készíteni őket a különböző tanulmányi versenyekre. Élvezetesebb foglalkozásokhoz vezetne az, ha az ismeretátadás játékosabb formában történne.

A tehetséggondozó programunk megvalósulásában sokat segítenek a különböző NTP-s pályázatok. Eszközök beszerzésére, kirándulások, tanulmányutak finanszírozására már több ízben sikerült innen forráshoz jutni.

5.2.6 Szabadidős tevékenységek

Az iskolában működő művészeti iskola munkája egészen kivételes. Az iskola vezetőjeként feladatomban tekintem, hogy minden feltétel biztosított legyen számukra. Sajnos anyagi lehetőségeink itt is korlátozzák a mozgásszabadságot, de támogatás nem csupán pénzben adható. A próbaterem csinosításában, karbantartásában, komfortosabbá tételében megteszem a szükséges lépéseket. Továbbra is számítok színvonalas produkcióikra, amellyel emelik ünnepségeink, rendezvényeink színvonalát.

Ugyanezeket elmondhatjuk az iskolában hosszú ideje rendkívül eredményesen tevékenykedő akrobatikus rock and roll csapatokra. Tevékenységüket a lehetőségekhez mérten maximálisan támogatom. Fellépéseik, a néptáncsoporthoz hasonlóan városszerte nagy népszerűségnek örvendnek, ezzel is iskolánk hírnevét öregbítve.

Sporteredményei magukért beszélnek. Meg kell teremteni a lehetőséget a továbbfejlődéshez. A jól működő sportkörü órák rendszerét támogatom. Sportolóink versenyeztetésére az anyagi háttérrel biztosítani kell, hiszen bárhol is szerepelnek, iskolánkat képviselik ott is.

5.3 Humánerőforrás-fejlesztés

A humánerőforrás fejlesztésénél a tervszerűséget szeretném megvalósítani. Itt is, mint mindenben a nevelés-oktatás színvonalának javítása az elsődleges szempont. Az iskolai alapidokumentumok, a fenntartói elvárások, az iskolai stratégiák, a partnerek véleménye, elvárásai határozzák meg a munkajogi döntéseket is. A stabilitás és a kiszámíthatóság számomra kiemelkedő fontosságú.

Talán ezen a területen kerül szembe az iskola a legnagyobb kihívással a következő időszakban. 2031-ig tíz kollégánk megy nyugdíjba. Ami különösen nehezé teszi az átmenetet az, hogy ebből kilencen hiányszakosok (3 matematika, 3 kémia, 3 biológia, 2 informatika, 1 fizika valamilyen kombinációban) Tovább nehezíti a helyzetet, hogy az azt követő 5 évben további tizenhárom tanár éri el az öregségi nyugdíj korhatárát.

A következő években ennek megoldására nagy gondot kell fordítani. Személyzeti politikánkat átgondoltan, hosszabb távra tervezve kell folytatnunk.

Az általános iskola és gimnázium tantestülete nem különül el, többen tanítanak mindkét tagozaton. Ez az iskola sajátosságainak köszönhető, de segít az intézmény összetartó közösségének alakításában. Azonban az alsó tagozat munkája ebből a szempontból különleges, ezért azt kívánom elérni, hogy itt csak tanítói végzettségű pedagógusok tanítsanak. Itt nehezen indokolható a tanári végzettségűek beosztása.

A humán erőforrás fejlesztése továbbképzések, továbbtanulás önfelnevelés révén is megvalósul.

Arra törekszem, hogy minden generáció kellő teret kapjon a munkában, a tapasztaltaknak legyen lehetőségük átadni tudásukat a fiataloknak.

A munkaterhelést tervszerűen és egyenletesen valósítom meg.

Az iskolatitkár és a gazdasági ügyintéző, a takarítók, karbantartók, portások fontos segítői munkáknak. A családiasság és a barátságos légkör megteremtésében jelentős szerepük van. A tanulókkal és a szülőkkel találkoznak nap mint nap, megnyilvánulásaikban ők is az iskolát képviselik, és jellemzik.

Elvárom az adminisztrációs munkában a pontosságot és gondosságot, a határidők betartását.

A takarítóktól, karbantartótól pedig azt, hogy biztosítsanak tiszta, egészséges környezetet a gyerekeknek, tegyenek meg mindent a balesetveszély elhárításáért.

Cserébe mindenki joggal igényelheti a tájékoztatást, személyes problémáik megértését, munkájuk értékelését.

5.4 Gazdálkodás- Marketing

Az iskola nem önálló gazdálkodású intézmény. A költségvetés évről-évre szigorúbb mutatókat fogalmaz meg. Rendkívüli körülményekkel kell meghozni azokat a döntéseket, amelyek kihatással lehetnek a tervezettekre.

A gazdálkodási stratégia tervezésekor kiemelt szempont kell, hogy legyen a költséghatékonyság kérdésének folyamatos összekapcsolása az oktatás szakmai – pedagógiai minőségének és eredményességének javulásával! A pusztán közgazdasági szemléletre épülő standardizálásokban, sajnos, elvész a gyermek – viszont a gyermek a legjobb befektetés...

Folyamatosan vizsgálni kell, hogy egy döntés, egy probléma megoldásának későbbre halasztása, és általában a gazdasági folyamatok milyen kihatással lehetnek a következő pénzügyi évre. Ez elősegíti a következő évi költségvetés előkészítését.

Nagy figyelmet kell fordítani az iskola folyamatos, zavartalan működésére, a feladatellátás maradéktalan teljesítésére, takarékosági intézkedések meghozatalára.

Meg kell vizsgálni a tényleges tartalékokat és a saját bevételeket, fel kell tárni a mozgósítható forrásokat.

Az épület bérbeadása kétélű fegyver, mert vendégeink az ingatlanra nem sajátként tekintenek. Ebből kifolyólag sok apróbb kár keletkezik, amely együttesen már a bevételeket jelentősen csökkentik. Ezt talán nagyobb odafigyeléssel, körültekintőbb bérbeadói magatartással (részletes bérleti szerződés, ellenőrzés, átadás-átvétel) megelőzhetjük.

Hosszú távon csak a minőséget lehet eladni, a jól végzett munka iskolánk legjobb reklámja. Fontos, hogy a helyi közösségnek pozitív képe legyen az iskoláról.

Voltaképpen az iskolai pedagógiai program is marketingeszköz, amellyel a fenntartótól szakmai jóváhagyást és anyagi támogatást, a szülőktől - gyermekektől pedig az iskola választását várja az intézmény.

5.5 Tárgyi feltételek - infrastruktúra

A hatékony iskolai nevelő-oktató munkához - a biztonságos és egészséges környezet megteremtése mellett - a tanítási segédeszközök megléte alapvető szükséglet.

Vezetőként is az iskola jó környezeti adottságainak maximális kihasználását, egészséges, zöld környezetünk megóvását, a gyerekek számára szabad mozgástér biztosítását támogatom.

Az épületet 1993 óta használjuk. Tervezésének, kivitelezésének előnyös oldalai mellett a használat során egyre több hibája is kiderül. Az épületbe beépített anyagok minősége kívánni valót hagy maga után, ezért folyamatos figyelmet érdemel a hibák feltárása, a korszerűsítések elvégzése. Az eltelt időben egyéb területeken is elavultak eszközeink. A felújítási munkálatok és eszközbeszerzések közül továbbra is megoldandó feladat:

- a tönkrement, elvetemedett nyílászárók cseréje, szigetelése
- az osztálytermek padlóburkolatának cseréje
- a külső és belső falfelületek felújítása
- az iskola megnyitása óta szolgáló, és azóta tönkrement bútorok javítása, cseréje
- a tornaterem felszerelésének korszerűsítése, karbantartása
- az öltözők felújítása
- az aula padlóburkolatának cseréje

Természetesen mindezek megoldására önmagunkban nem vagyunk elegendők. Számítunk a fenntartónk anyagi támogatására, de meg kell találnunk a pályázati forrásokat is. Reményeim szerint a szülők is bevonhatók ebbe a munkába.

Nagyon fontos feladat, hogy az iskola állagmegóvásában eredményesebbek legyünk, mint az elmúlt időszakban. A rongálások számát drasztikusan vissza kell szorítani, és az elkövetők ellen szigorúan fel kell lépni.

5.6 Az iskola külső kapcsolatainak irányítása

A kapcsolatrendszer nyitottságot jelent: további társadalmi környezetet, partnerkapcsolatokat, az intézmény szakmai, hazai és nemzetközi kapcsolatait. Iskolánk nem önmagába bezárt világ.

5.6.1 Fenntartó

Fenntartónkkal, az Egri Tankerületi Központtal a kapcsolat szakszerű és korrekt, az iskola zavartalan működéséhez szükséges legfontosabb feltételeket a fenntartó biztosítja.

5.6.2 Szülők

A diákok szüleivel való kapcsolatunkat a közös célért való együttes erőfeszítések határozzák meg. Tanítványaink érdekét szolgálja, ha az iskola és a szülői ház egymással összhangban, hasonló elvek szerint végzi nevelő-oktató munkáját. Mindez csak szoros együttműködéssel, folyamatos kapcsolat mellett valósulhat meg.

A párbeszéd egyik elemeként a szülők kapjanak rendszeres tájékoztatást a gyermekük tanulmányi előmeneteléről, személyiségük fejlődéséről. Ennek egyik eszköze a KRÉTA iskoladminisztrációs rendszer. Az elektronikus osztálynapló használata mára megszokottá vált.

Másfelől igényeljük a szülők részéről azokat az információkat, amelyek segítik gyermekük viselkedésének, reakcióinak jobb megértését, önmaguk mélyebb megismerését.

A szülők gyermekeiken keresztül sajátos nézőpontból és szűrőn keresztül látják a pedagógusok munkáját. Véleményük segíti munkánk értékelését, elemzését, az időben érkező jelzések pedig a kezdődő konfliktusok megoldását teszik lehetővé, még mielőtt azok kiéleződnek. A szülőkkel a rendszeres kapcsolatot szülői értekezleteken, illetve a tanári és igazgatói fogadóórákon kell tartani.

5.6.3 Külföldi kapcsolatok

A jelenleg meglévő testvériskolai kapcsolatainkat meg kell tartani. Ha lehetőségünk adódik ezek bővítésére, akkor ezzel élnünk kell.

Mindezek fontosságát nem lehet elégszer hangsúlyozni, vagy pénzben mérni. Tanulóink leghatékonyabb nyelvtanulási és gyakorlási lehetősége ez. Ezen kívül a külföldi életritmus, habitus megismerése hasznos tapasztalat lehet számukra.

Fontosnak érzem a jövőben a határon túli magyar iskolákkal való kapcsolattartást, amelyre az elmúlt évben történt kísérlet. Ez jó kiindulási alap lehet.

5.6.4 A környék lakói

A városrész életében is fontos szerepet kell játszania intézményünknek. A hagyományos rendezvények lebonyolítása, szervezése mellett erősíteni kell a civil szerveződésekkel fennálló kapcsolatot is. (Az utóbbi években sikerült elérni, hogy intézményünk nem csak egy épület, ahová a gyerekek iskolába járnak, hanem a felnémetség szemében a kulturális centrum jellege is megerősödött).

5.7 Pályázatok

A pályázati munka nagyon fontossá vált tehetségeink támogatásában, külföldi kapcsolataink megerősítésében, hazánk és a magyarlakta területek megismerésében egyaránt.

Szorgalmazom az ERASMUS programban, a Határtalanul pályázatokban, való részvételt.

6 Utószó

„Egyetlen szervezet sem támaszkodhat zsenikre, mert azokból kevés van és megbízhatatlanok. Egy szervezet erejének az a próbája, hogy többet tud-e felszínre hozni egy közönséges földi halandóból, mint amire az képesnek látszik, előhívja-e rejtett energiáit, hogy azzal másokat is segítsen képességeik kibontakoztatásában. Egy szervezet célja, hogy átlagos embereket átlagon felüli tettekre tegyen képessé.”

Peter Ferdinand Drucker

„Ha vezetni akarsz, fejlődnöd kell. Az egyedüli módszer bármely szervezet fejlesztésére: a vezetők fejlesztése és növekedése. Ha hatással akarsz lenni a dolgokra, kezd el magaddal!”

John C. Maxwell

Az elmúlt években mindig az előbbre lépés vágya inspirált. Minden döntésemben ez játszott közre. Remélem, hogy kicsit közelebb kerültem az általam elképzelt iskola „alkatrészeinek” összerakásában: felkészült tanárok, kiváló diákok, segíteni kész szülők, jól felszerelt iskolai laboratóriumok, megnyugtató környezet, stabil háttér, jó hangulat, fegyelem, kiszámítható döntésmechanizmus, jó marketing munka.

Véleményem szerint jó úton járunk, a fejlődés töretlen.

Az iskola vezetőjének kötelessége mindent elkövetni, hogy mindez így is maradjon.

Bízom abban, hogy a pályázatom alapján alkalmasnak talál a megkezdett munka folytatására.

Tisztelettel:



Kántor Zsolt

Kelt Egerben, 2026. március 5-én