

Szakmai helyzetelemzés – vezetői program

2023

**A Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium intézményvezetői
állásának elnyeréséhez**

Készítette:

Dr. Szenyéri Zoltán Ph. D.

történelem-földrajz szakos középiskolai tanár, kutatótanár

Tartalomjegyzék

Bevezető	3
I. Vezetői struktúra	5
II. Partnerkapcsolatok.....	8
II. 1. A tankerülettel való együttműködés	8
II. 2. Városunkkal, a dombóvári önkormányzattal való együttműködés	8
II. 3. A tanulókkal való kapcsolattartás	9
II. 4. A szülőkkel való kapcsolattartás	10
II. 5. Egyéb partnereink.....	11
III. Iskolai marketing	13
IV. Intézményi, pedagógus önértékelési rendszer, minősítések	16
V. Az oktató-nevelő munka legfontosabb eredményei, céljai.....	18
V. 1. Hagyományőrzés, rendezvények.....	18
V. 2. Gyermekvédelmi feladatok, a diákönkormányzat munkájának támogatása	19
V. 3. A sajátos nevelési igényű, tanulási nehézségekkel küzdő	
tanulókkal való feladatok	20
V. 4. Az egyéni tanrend szerint tanulókkal kapcsolatos feladatok.....	21
V. 5. Intézményi belső szakmai ellenőrzés	21
V. 6. A pedagógusok munkájának anyagi megbecsülése.....	23
V. 7. Tanügy-igazgatás, a munkáltatói jogok alkalmazása	23
V. 8. Iskolai adminisztráció, osztályozás, vizsgák, közösségi munka	25
V. 9. A hit- és erkölcstan választásának alakulása, intézményi lemorzsolódási mutatók..	26
V. 10. A tanulmányi eredmények alakulása.....	28
V. 11. Pedagógiai-szakmai munka a munkaközösségek tükrében.....	35
VI. Az intézmény gazdálkodásának áttekintése	40
VI. 1. Egyéb költségvetési források	40
<i>VI. 1. 1. Pályázatok, beruházások</i>	<i>40</i>
<i>VI. 1. 2. A partnerek anyagi támogatása.....</i>	<i>42</i>
<i>VI. 1. 3. Alapítványunk működése</i>	<i>42</i>
VI. 3. Fejlesztési javaslatok.....	43
VI. 4. Intézményi szolgáltatások	44
VII. A legfontosabb intézményi létszámadatok alakulása, az iskola középtávú jövője.....	45
VII. 1. A tanulói létszám alakulása	45
VII. 2. A pedagógusok és egyéb alkalmazottak létszámának alakulása	49
VIII. Az intézményvezető mint szaktanár	53
IX. Összegzés	55

Bevezető

Jelen pályázattal negyedik alkalommal kívánom elnyerni a dombóvári gimnázium intézményvezetői tisztségét. Minden szempontból átérzem annak a jelentőségét, hogy sikeres pályázattal neves elődeim, Gelencsér József és Dr. Berta Bálint útját követhetném, akik egyformán pontosan 20 esztendeig álltak intézményünk élén.

Az elmúlt vezetői ciklusom volt vitán felül a legnehezebb. Gondolom, nem csupán a számomra, hanem minden olyan vezető számára, akik a beosztottjaikkal átérték az online oktatás időszakát.

Sok-sok „gyermekbetegséggel”, nehezen indult 2020 márciusában az első zárlat időszaka. Szerencsésnek mondhatom magam, hogy voltak olyan kollégák, elsősorban az informatika szakos tanárok, akik módszertanilag valamennyiünknek segítettek és utat mutattak. Az őszi időszakra már tudatosan készültünk. Én állítottam össze a házirend olyan módosítását, amely egy következetes, de betartható szabályzatot jelentett minden tanuló és tanár számára.

A tanórák több mint 90 %-át a kollektíva élőben megtartotta, igyekeztünk a tőlünk telhető módon minden tudást átadni. Jelen pályázat részletezi az elért érettségi és egyéb eredményeinket. Ezek bebizonyították, hogy a szinte lehetetlen feltételek, a ziláltabb személyes kapcsolatok ellenére is lehet és kell is haladni, dolgozni.

A járványos időszak óta sem kerültek el bennünket betegségek, váratlan kiesések. Nem egyedül az én érdemem, de sokat dolgoztam azért, hogy ezek a nehézségek a tanítványok és a szülők számára a lehető legláthatatlanabbak legyenek. Sokat tettünk együtt azért, hogy a fenntartó elvárásainak megfeleljünk, az elvárt beszámolókat, egyéb dokumentumokat, a munkaügyi és gazdasági adminisztráció szakszerű és folyamatos legyen.

A sok tapasztalt nehézség és próbatétel nem emésztette fel az energiámat és egészséges szakmai ambícióimat. Képesnek érzem magam arra, hogy a Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumot a következő öt esztendőben is fémjelezzem és megszemélyesítsem, s versenyben tartsam az oktatás nagy rendszerében.

A kihívások nem lesznek kevesebbek a következő fél évtizedben, a kaposvári, pécsi és bonyhádi intézmények beiskolázási versenye még intenzívebb lesz.

Hiszek benne, hogy tudok iránymutatást adni az elhivatott nevelőtestületnek, s olyan iskolai légkört teremteni a tanulóifjúságnak, hogy intézményünk a következő években is szilárdan megvetheti lábát a magyar köznevelés általában nem autósztráda simaságú útján.

A program végén ismét összegeztem a vállalásaimat, reflektálok arra, hogy szerintem mi valósult meg az elmúlt időszakban, s mik azok az irányok, amiken változtatni kívánok.

Előre is köszönöm, hogy a véleményezésre és az érdemi döntésre jogosultak egyaránt áttanulmányozzák ezt az anyagot. Bízom benne, hogy ismét elnyerhetem egykori iskolám vezetői pozícióját. Továbbra is vallom egykori helyettes kollégám híressé vált gondolatával, hogy nekem ez az iskola „több mint egy gimnázium”. Szeretnék érte az intézményvezetői pozícióban továbbra is lelkesen, tisztességesen dolgozni.

I. Vezetői struktúra

A vezetői struktúra fő elemeiben változatlan maradt az elmúlt időszak alatt.

A gimnázium mindennapi munkájának felügyelete, a helyettesítések, tanulmányi versenyek, a különböző vizsgák szervezése fő tennivalóként az általános igazgatóhelyettes feladata volt. KOCSIS IMRE kolléga kiválasztása a pozícióba minden szempontból telitalálat volt. Kiváló informatikus képzettsége, nyugalmat és türelmet sugárzó egyénisége nagyszerűen kamatozott, s nem csupán az online oktatás időszakaiban. Az e-naplót, a KRÉTA-rendszert tökéletesen működtette, a kollégáknak mindig megfelelő instrukciókat és segítséget nyújtott. Időben és szakszerűen készítette el és gondozta a tantárgyfelosztást és az órarendet. Nyugállományba vonulása mindenképp űrt hagyott maga után.

A helyére olyan kollégát választottam, aki hitem szerint erősen kötődik az intézményhez. Aki szaktanárként, emberi tulajdonságaiban példamutató és kikezdzhetetlen. A megfelelő személyes tulajdonságok mellett legyen nagy munkabírású, kitartó, türelmes egyéniség. JUHÁSZ RITA kolléganő kiválasztása ilyen előzetes szakmai és emberi szempontok mentén történt, s örülök neki, hogy döntésem egyértelműen jónak bizonyult. Nyilván nem vált még az elmúlt fél tanév alatt minden szempontból kész vezetővé, de nagyon tisztességesen, hatalmas elánal dolgozik. Már az elmúlt tanév végén leköszönő elődjével közösen készítették el a tantárgyfelosztás és az órarend első verzióját, s ezek az első tapasztalatok sorsdöntőnek bizonyultak. Rövid idő alatt képes volt informatikai szempontból is átlátni a különböző rendszerek működését. A kollégákat jól irányítja, időben reagál a megjelenő problémákra, mindig naprakész és előrelátó. Nagy érdeme van abban, hogy semmiféle nagy törésre nem került sor nagy tekintélyű elődjének kiesése után.

Örülök neki, hogy továbbra is az egykori diák küldetésstudatával, lelkesedésével végzi munkáját másik helyettesem, GYARMATI GYÖNGYI. A hosszú online időszak vezetői ügyeleteiben, a nyári felújítások szervezésében, a technikai állomány időbeosztásában és irányításában maximálisan tudtam a munkájára támaszkodni. Évek óta teljes felelősséggel és önállósággal irányítja az iskolai közösségi szolgálat, a gyógypedagógiai ellátás és a hitoktatás gimnáziumi ügyeit. Nagy szerepe van a partnereinkkel való közvetlen kapcsolatok, a pozitív intézményi arculat kialakításában és fenntartásában. Lényegében neki köszönhető, hogy a helyi rendőrséggel közös együttműködésben újjáéledt városunkban a különböző szenvedélybetegségek megelőzését célzó ún. kortárs képzés.

Nagyon nagy problémának bizonyult az elmúlt két tanévben, hogy a fenntartó nem talált plusz anyagi erőforrást a diákönkormányzatot segítő tanár számára, ezért lemondott a területet felügyelő kolléga, s azóta a pozíciót nem tudtam betölteni. Helyettesem, GYARMATI GYÖNGYI lényegében egymaga pótolta a hiányosságot, s szervezte a gyerekeket a legkülönböző iskolai rendezvények megvalósításában és az azokon való részvételben. Kiemelkedő sikerű diákhét, halloween rendezvények, egyéb iskolai programok fémjelzik elhivatottságát. A sikerek ellenére ki kell jelenteni, hogy nem elsősorban vezetői feladat a gyerekek segítése és irányítása, ezt a nagyon munkás, de nélkülözhetetlen pozíciót a következő tanévben mindenképp be kívánom tölteni.

A vezetői munkamegosztás része, hogy magam is sokat vállalok a hétköznapi operatív feladataiból is. A tanügyigazgatás irányítása mellett ebben az 5 évben is vállaltam az alapidokumentumaink felülvizsgálatának irányítását, személyesen dolgoztam át a házirendet, tettem javaslatot a fenntartó útmutatásainak megfelelően a pedagógiai program felülvizsgálatára. Az elmúlt hetekben elkészítettem a továbbképzési programot és az éves beiskolázási tervet. *A méltányos és sikeres munkamegosztás útját szeretném folytatni, amelyen elindulva már közösen tettünk eredményes lépéseket az elmúlt vezetői ciklusban.*

Ehhez nélkülözhetetlen a munkaközösség-vezetők ambíziózus és kezdeményező munkája. Óriási közös munkával valósult meg a második intézményi tanfelügyelet előkészítése. Az egész kollektíva dicsérete az a szakértői jegyzőkönyv, amely munkánkról született. Nagyon köszönöm DR. URBÁNNÉ PATKÁS MÁRTA segítő, koordináló munkáját. Az elmúlt években mindannyiunk lelkiismerete és iránytűje volt az önértékelés területén. Ebben a tanévben már nyugdíjas státuszban látta el felelősségteljes feladatkörét. A következő tanév egyik fontos feladata lesz, hogy erre a kulcsfeladatra lelkes és naprakész kollégát találjak.

Aktív szerepet vállaltam az iskolai rendezvények előkészítésében, megszervezésében. Több olyan kiemelt rendezvény volt az elmúlt tanévekben is – szalagtűző, emléktábla avatása, hagyományőrző rendezvények, iskolai vetélkedők –, amelyek méltó kivitelezésében és lebonyolításában közvetlenül is tevékenykedtem. Egyrészt nem tudok kibújni az egyéniségemből, másrészt fontosnak tartom, hogy a vezető a példamutató munkájával is lelkesítse és tartsa tűzben a kollégáit. Szerencsére az általam aktívan támogatott rendezvényekben is tudtam kollektívában és rendszerben gondolkodni, ezek az ünnepi programok a legtöbb esetben széleskörű szakmai együttműködésben valósultak meg.

Az iskola felújításaival, beruházásaival, gazdálkodásával kapcsolatosan jóval kevesebb döntési kompetenciám volt és lesz a következő években is, ha elnyerem a vezetői pozíciót.

A feladatom elsősorban az, hogy minden problémánkról azonnal és részletesen tájékoztassam a fenntartót, közösen dolgozzunk ki lehetőségeket a fejlesztésekről. A fenntartó tőlem a takarékos, odafigyelő működtetést, az alaposan átgondolt beszerzési javaslatokat, ill. lehetőség szerint a saját bevételek erősítését várja el. Úgy érzem, megfeleltem az elvárásoknak, amit annak is köszönhetek, hogy a vezetőként eltöltött évek alatt infrastrukturális szempontból is jól megismertem az intézményt, tökéletesen tisztában vagyok a hiányosságokkal. *Örülök neki, hogy a műfüves pálya megvalósult rekonstrukciójával és az udvar térkövezésének elkészítésével az intézmény anyagi javainak bővítéséhez is nagymértékben hozzá tudtam járulni.*

Az eddig évekhez hasonlóan a jó gazda szemével kívánok dolgozni, s ez együtt jár azzal, hogy az iskola technikai állományával is szoros munkakapcsolatot kell ápolnom.

A vezetői szervezet bemutatásakor mindenképp szólni kell a munkaközösség-vezetők tevékenységéről. Mindegyikük megkapta tőlem a bizalmat, a munkájukhoz szükséges önállóságot. Hatékonyan szervezték a tantárgyaikkal kapcsolatos programokat, versenyeket. Mindannyiuk számára immár természetes elvárás, hogy félévkor és év végén érdemi értékelést várok el a rájuk bízott közösség sikereiről, nehézségeiről. Örülök neki, hogy ezek a beszámolók nagyon részletesek, konstruktívak, sok-sok szempontból kiegészítik az iskolavezetőség beszámolóit.

E tanévben a SOÓS GYOPÁR irányításával megújult osztályfőnöki munkaközösség nagyon sokat tett az iskolai élet megújításáért, a rólunk kialakított kép pozitív formálásáért. Nagyon sok ötlet, kreativitás halmozódott fel az osztályfőnökök között, nagy közös sikerünk az, hogy a beiskolázás az eddigi részeredmények alapján jóval sikeresebb lesz az elmúlt évinél.

Közös felelősségünk az innováció, az állandó megújulás és fejlődés, ez nem mehet végbe önmagában csak a szűk iskolavezetés által. *A következő években azt tartom az egyik legfontosabb célnak, hogy azokat a kollégákat is jobban bevonjam a közös gondolkodásba és tevékenységbe, akik nem osztályfőnökök.* A hatalmas mennyiségű munkát csak közösen tudjuk folytatni. Azokat az új és nagy sikerrel megvalósított programokat, amelyeket a tavalyi és az idei tanévben alapítottunk, csak átgondolt feladatmegosztással tudjuk sikerre vinni.

II. Partnerkapcsolatok

II. 1. A tankerülettel való együttműködés

Egy köznevelési vezető számára a legnehezebb a fenntartóval való megfelelő viszony kialakítása. A mindennapi munkában az iskolaigazgató sokszor kerülhet abba helyzetbe, hogy olyan a fenntartó által kezdeményezett intézkedést kell végrehajtania, amely hite szerint nem teljes mértékben szolgálja az intézmény érdekeit. *Ekkor is kötelessége azonban egyenesen kiállni a véleménye mellett.*

Komoly eredménynek tartom, hogy a sokszor meglévő érdek- és véleménykülönbségek ellenére *tanterületünk vezetésével konstruktív, egymást kölcsönösen elismerő viszonyt sikerült kialakítani.* Kisebb beszerzéseinket maradéktalanul támogatták, a mindennapi munka zavartalanul működhetett. Különösen hálásak lehetünk azért, hogy az általunk munkatervben javasolt tanulmányi versenyeket egyöntetűen elfogadták, s azok szervezését, ill. az azokra való eljutást magukra vállalták. Nagyon sok szakmai, tanügy-igazgatási segítséget kaptunk tőlük, ezek engem is támogattak abban, hogy átgondolt, a jogszabályoknak megfelelő döntéseket hozzak.

Külön ki szeretném emelni, hogy személyi kérdésekben, pályázatoknál mindig elfogadták az intézményvezető javaslatait.

Közös erővel azon kellene változtatnunk, hogy némileg csökkentsük a nevelőtestület óriási óraszám-terhelését. Az iskolánk egy gimnázium, nagyon nagy átlag osztálylétszámokkal, ahol a kötelező órák mellett szükség lenne tehetséggondozásra és a gyengébbek támogatására is. Utóbbi célokra egyre kevesebb az energiája a testület tagjainak, s ráadásul többen már nem a legfiatalabbak közé tartoznak.

II. 2. Városunkkal, a dombóvári önkormányzattal való együttműködés

Amennyiben 2023 után is én irányítom a gimnáziumot, kötelességem azon munkálkodni, hogy a város közéletében, kulturális, művészeti és szellemi életében való jelenlétünket megtartsuk.

A legutóbbi vezetői ciklusban sikerült a városvezetéssel, a város irányítása alatt működő intézményekkel közvetlen és szívélyes viszonyt kialakítani.

Büszkeséggel írhatom, hogy méltó módon képviselték iskolájukat diákjaink a megemlékezéseken, ünnepeken, a különböző egyéb városi kulturális rendezvényeken. A résztvevőkön kívül nagyon sok egyéb tanulót, hozzátartozót is sikerült a programokra toboroznunk.

Hangsúlyozni kell azt is, hogy nagyobb rendezvényeinket, megemlékezéseinket úgy tarthattuk engedélyükkel a művelődési ház nagytermében, hogy semmiféle bérleti díjat nem kellett fizetnünk. Többször kedvezményesen vehettük igénybe szalagtűző ünnepségünk és bálunk számára a város kezelésében lévő Szuhay Sportszarnokot.

II. 3. A tanulókkal való kapcsolattartás

Mindig megtartottam a rám bízott diákokkal a kötelező távolságot, de sohasem akartam tőlük elidegenedni. Nem hálás feladat a fegyelmi vizsgálatok levezénylése, de ezt sohasem éreztem tehernek. Bármilyen egyéb fegyelmezés esetén is megőrzi egy mai direktor a lélekjelenlétét, önfegyelmét, még akkor is, ha a tanuló által elkövetett nagyobb fokú kötelességszegést kell büntetnie.

Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy az előbb megfogalmazott eszközökkel szerencsére ritkán kell élnem. Sikerült olyan elfogadó, de következetes szabályrendszert megalkotni, amelyet betartanak a tanulók. Egészséges légkör uralkodik az iskolában, amelynek bizonyítéka, hogy a fegyelmi rangú kötelességszegések zöme csupán általában a néhány igazolatlan órára koncentrálódik.

Emellett mindig fontosnak éreztem, hogy a tanulók felismerjék, az igazgató nem megközelíthetetlen személyiség. Fogadni kell a köszönésüket, kommunikálni kell velük mindenhol az iskolában. Örömteli, amikor eredményeiket, sikereiket személyesen köszönhetem meg. Többször kértem a részvétel lehetőségét a DÖK-üléseken, ha úgy éreztem, egy valóban fontos témában kérem a segítségüket és az egyetértésüket.

Figyelni kell mindenkire a hétköznapiakban, szóvá kell tenni a nem illő viselkedést, öltözködést. Örülök neki, hogy a diákság túlnyomó többségét név szerint ismerem, közvetlenül meg tudom szólítani, mert ez egyfajta tekintélyt kölcsönöz a pozíciónak.

A szaktanári munkámban is kiszámíthatónak, tisztességesnek, bizalmat keltőnek és nem utolsó sorban szakmailag felkészültnek kell mutatkoznom, mert ezzel szerzek magamnak és a vezetői szerepnek tekintélyt. Többek között azért vállalom szívesen helyettesítést, hogy legalább részben megismerjem azokat a tanulócsoportokat is, akiket közvetlenül nem tanítok.

Ezt az egyszerre következetesen szigorú, de ugyanakkor együttműködő és közvetlen igazgatói szerepet szeretném a diákokkal szemben következő megbízatásom esetén is fenntartani.

II. 4. A szülőkkel való kapcsolattartás

A szülők ránk bízzák legféltebb kincseiket, a gyermekeket, ennek a kihívásnak meg kell felelnünk. A szülő mindig elfogult gyermeke iránt, ez a kötelessége, ezért nem szabad őket bírálni, ennek a belátása fokozottan szükséges egy vezető számára.

Nagyon fontosnak tartom velük szemben is az erélyesség mellett a megfelelő tónust. Büszke vagyok arra, hogy nem igazán került sor köztem és a szülők között nyílt vitára. *Nem vagyok a híve annak, hogy az igazgatónak legyen külön fogadóórája.* Ha bent tartózkodom az iskolában, mindig nyitva áll az irodám ajtaja, természetesnek tartom, hogy soron kívül is foglalkozzam a szülők problémáival.

Az intézményvezető számára azok a mindennapi helyzetek a legnehezebbek, amikor bármelyik beosztottjára panasz érkezik hozzá a szülők részéről. Ezeket a kifogásokat, bírálatokat megfelelő hangnemben velük átbeszélve aztán kiderül, hogy a legtöbb szerencsére nem valódi probléma. *Vállalom most is, hogy egy igazgatónak erkölcsi kötelessége, hogy kiálljon a tanártársai mellett.* Nem vagyunk egyforma egyéniségek, különböző módszertan szerint dolgozunk, de hiszek a rám bízott kollégák jóindulatában. Ugyanakkor a vezetői kiállásnak, a tanárok iránti lojalitásnak vannak határai és korlátai, nem voltam és nem leszek a híve annak, hogy a problémákat mesterségesen a szőnyeg alá kell seperni.

A vezetőnek egy jó értelemben vett moderátori szerep a legtöbbször a feladata, vagy kicsit hétköznapi módon megfogalmazva a békéltetés. Többször tartottunk problémás magatartású tanulók esetén háromoldalú egyeztetést az iskolavezetés, az érintett szaktanárok és a szülők között. Mindig sikerült a kölcsönös jóindulat mentén előbbre lépni. A tanuló-tanár és a szülő-tanár konfliktusokban nagyon fontos, hogy mindig hallgassuk meg mindkét felet, mindegyik oldal érveit.

Szerencsére kevés alkalommal kellett a józan közvetítő, a diplomata szerepét játszanom az elmúlt években, de ha be kellett avatkoznom, az jól sikerült. Elkerültek bennünket a nagy konfliktusok, semmilyen negatív tekintetben nem kerültünk a média reflektorfényébe.

A szülőkkel való kapcsolattartás erősítése miatt jött létre a felkérésem alapján évtizeddel ezelőtt a szülői munkaközösség.

Ez az a fórum, ahol évente legalább három alkalommal megoszthatom örömeinket, terveinket, elvárásainkat velük. Nagyon pozitív tapasztalatom volt az iskolai bál megszervezésében. Sok szülőt sikerült a szervezésbe, a tombolák felajánlásába bevonni.

Lényeges, hogy a szülőket invitáljuk az iskolai programokra. Szülői-igazgatói szerepkörben a korábbi években többször is részt vettem a kisgimisek alsóbb évfolyamainak hagyományos rendezvényein. Örültem a szülőtársak jó értelemben vett kíváncsiságának, elégedettségének. A szülők nagy örömmel tisztelnek meg bennünket az iskolai gálaműsorokon, a ballagásokon, szalagavató ünnepélyeken, többször meghívtuk őket egyéb programokra is. A 2020/2021-es tanévben a járvány miatt sajnálatosan elmaradt a szalagavató ünnepség. Éreztem a terhét annak, hogy úgy avatkozzunk közbe, hogy ez még egyszer ne történhessen meg. Az elmúlt két alkalommal már bejáratottá vált, hogy előrehozzuk ezt a nagyon fontos imázsépítő, a gyerekek számára pedig életre szóló élményt nyújtó programot októberre, így zavartalanul le tudtuk bonyolítani.

Mindenképp a szülőkkal való jó kapcsolatunk bizonyítéka, hogy évek óta segítenek bennünket anyagilag is az iskola eszközeinek fejlesztésében. Személyes elégtételnek is érzem, hogy majdnem 5 millió Ft-ot ajánlottak fel volt és jelenlegi diákok, szülők, tisztelők az intézmény számára, amely összeg hatalmas alapot adott az iskolai térköves burkolat elkészítéséhez. Ki kell mondanom, hogy nagy adományozóink többségének, ill. gyermekeiknek egykori tanára voltam, tehát nem csupán az iskolát vagy az igazgatót tisztelték meg a legtöbben a felajánlásaikkal, hanem ez gesztus az egykori tanári munkásságom, a kölcsönös tisztelet és elfogadás elismerése volt.

II. 5. Egyéb partnereink

Közvetlen kapcsolatot ápol az iskola a Német Nemzetiségi Önkormányzattal. Ők mindig becsületbeli kötelességüknek tartották, hogy anyagilag is támogassák az iskola német nyelvi oktatását, az elmúlt években alkalmanként 50-100.000 Ft felajánlást kaptunk. Köszönet az iskola német nyelvtanárainak azért, hogy rendszeresen és szívesen részt veszünk az általuk szervezett versenyeken és rendezvényeken.

Kiemelkedő ezek közül a Márton-hét, amikor iskolánk kisdíákjai is bizonyíthatják, hogy már jó szinten járatosak az általuk tanult idegen nyelvben.

Korrekt és kollegiális viszonyunk a kistérség általános iskoláival. Jól működik a nyílt napokon a leendő diákok fogadása. A zeneiskola szívesen ad „kölcsön” nekünk olyan produkciókat, amelyeknek a főszereplői a hozzájuk járó, nálunk tanuló tehetséges tanulók.

A középiskolák közül az Apáczai Technikummal való viszonyunk erőteljesebb. Szívesen használjuk a náluk létrehozott természettudományos labort. A Technikum új vezetőjének osztályfőnöke voltam, s ez ad egy olyan szívéllyességet a viszonyunknak, hogy szívesen ellátogatunk egymás kiemelt rendezvényeire. Szeretném a következő években az Esterházy Szakképző Iskolával is a régi szintre emelni a kapcsolatokat, hiszen a kapcsolattartás ritkább lett közöttünk az elmúlt tanévekben.

Nagyon jó viszonyt ápolunk a *Művelődési Házzal* és a *Városi Könyvtárral*. *Büszkék lehetünk arra, hogy kulturális programjaik aktív közönségét jelentik a diákok*. A Művelődési Ház többször működött együtt velünk a különböző városi rendezvények lebonyolításában.

Nagyon sokszor kérnek tőlünk a produkciókon kívül szervezést az általuk létrehozott rendezvényekre, kiállításokra. Minden túlzás nélkül elsőként reagálunk ezekre a felkérésekre, s igyekezünk az elvárásaiknak megfelelni, hiszen jól tudjuk, hogy milyen sokkal tartozunk nekik a különleges létesítményhasználatunk miatt.

Nagyon jó a kapcsolatunk a helyi sajtó és a térségi tévé képviselőivel. Lényeges volt a számunkra, hogy ezekben megjelenhettek az iskola értékei: rendezvényeink, eredményeink.

III. Iskolai marketing

Az iskola számára a legjobb reklám az, ha tisztességesen végezzük a munkánkat, teljesítjük azokat az igényeket, amelyeket a diákok és a szülők elvárnak tőlünk. A legfontosabb célunk az, hogy megfelelő tanulmányi eredményekhez segítsük, valóban hatékonyan felkészítsük őket a továbbtanulásra. Ennek a kihívásnak jól megfelelünk. (Eredmények részletezése később.)

Nem elég azonban önmagában ezeknek az eredményeknek a léte, meg is kell azokat ismertetnünk a jelenlegi partnereinkkel, de azokkal a diákokkal és szülőkkel is, akiket szeretnénk az iskolába invitálni.

Fontos eszköznek tartom a továbbiakban is a követelmények, a terhelés kiszámíthatóságát. Ezt szolgálja az osztályzatok számát korrekten szabályozó nevelőtestületi belső döntésünk, az átdolgozott vizsgaszabályzat, az ellenőrzések íratásának egyértelmű szabályai, az önmagunkkal szemben támasztott szigorú feltételek.

A marketing sajátos, de sikeres elemét jelenthetik az iskolai rendezvények, amelyeken szívesen látjuk az érdeklődő hozzátartozókat. A diákjaink fellépései hordozzák azt az üzenetet, hogy megbecsüljük azokat is, akik nem a tanulásban kiválók, de rendelkeznek olyan képességekkel, amelyek által kiteljesedhetnek. *Feltétlenül azt kell sugallanunk a továbbiakban is, hogy nekünk mindenféle tehetség érték. Az igazgató feladata, hogy e tanulók munkájának elismerésében, a köszönetnyilvánításban közvetlenül vegyen részt, egyszersmind motiválja azokat a kollégáit, akik nagy szerepet vállalnak a rendezvények szervezésében.* Legjobb meggyőződésem szerint ezt a feladatot eddig is elláttam, s szeretném a jövőben is így folytatni.

Hagyományosan jó eszközünk a nyílt napok megrendezése. Ezek azonban szükségképp délelőtti programot jelentenek, amelyekre kevésbé tudjuk a szülőket invitálni munkahelyi kötelezettségeik miatt. Az elmúlt két tanévben közösen sokat gondolkodtunk azon, hogyan lehetne ezeknek a rendezvényeknek nagyobb lendületet adni. Javaslatom alapján már két ízben szombaton is fogadtuk az érdekelt szülőket és diákokat mindkét tagozaton.

A kollégák javasolták, hogy a vendégeket a már nálunk tanuló diákok kalauzolják, legyenek jó értelemben az idegenvezetőik ezeken a rendezvényeken. Így szerveztük meg már az idei nyílt napokat, s a tapasztalatok nagyon pozitívak voltak.

A legnagyobb változás a nyolcosztályos beiskolázás területén történt ebben a tanévben. Csak a szorgalmazója és lelkes támogatója voltam annak, hogy létrejött egy olyan kisebb közösség SOÓS GYOPÁR munkaközösség-vezető irányításával – főleg a nyolcosztályos tagozaton érdekelt osztályfőnökök körében -, akik óriási lelkesedéssel szerveztek külön számtalan nyílt napot a leendő kisdíákok és szüleik számára.

Köszönet azoknak a kollégáknak, akik energiát és komoly felkészülést fektettek a tanóráikba, hiszen sok-sok alkalommal tartottak tartalmas, hiteles órákat a vendégeknek. Szintén ez a közösség tett a legtöbbet azért, hogy rendezvényeink, programjaink az elektronikus média felületein aktív nyilvánosságot kapjanak. Nagyon sok pozitív visszajelzést kaptunk arról, hogy mennyivel több jelenik meg a dombóvári gimnázium hagyományairól, értékeiről.

Saját rendezvényeinken kívül szívesen elmegyünk azokra a beiskolázási szülői értekezletekre, amelyekre meghívunk bennünket. Mivel nem mindenhol várnak bennünket szervezett keretek között, saját szülői tájékoztatókra külön is szükség van. *Legfontosabb céloknak azt tartom megbízásom esetére, hogy valahogy növeljem a személyességet azokban az intézményekben is, ahová nem nagyon hívnak bennünket.*

Sajnos a távolabbi általános iskolákba nincs értelme már elmennünk az elmúlt évek tapasztalatai alapján, hiszen néhány település elveszett számunkra a továbbtanulás szempontjából. *Ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy az idei tanévben 6 főre nőtt a kollégisták száma az Apáczai Technikum által működtetett kollégiumban.* Amennyiben ez a folyamat pozitívan folytatódik, s valóban növekszik távolabbi településeken az érdeklődés irántunk, akkor fel kell keresni azokat az iskolákat, ahonnan ezek a tanulók érkeznek. Bevált az a módszer, amelyet szívesen alkalmazok, hogy elviszek magammal olyan autentikus, szorgalmas tanulókat, akik a felkeresett iskolából érkeztek hozzánk, mert az ő hitelességük sokat hozzá tud tenni az én mondanivalómhoz.

Folytatni szeretném tehát megbízásom esetén azt toborzó munkát, amelyet az iskolánk mindenkor benépesítése érdekében eddig folytattam. Minden szerénytelenség nélkül mondhatom, hogy a személyiségem, a fellépésem, a hitelességem sokat jelentett az elért sikerekben. Fenn akarom tartani a marketing területen született csapatot. Figyelnem kell arra, hogy a következő tanévekben mindig a felkért osztályfőnök és néhány már kijelölt szakos kolléga köré kell szervezni az új együttműködést, hogy mindig mások vállalják a munka lényegi részét.

Egyértelmű siker a Tudás-Vár vetélkedő, de felvetődött a kollégák egy részénél, hogy módszertanilag megújulva rendezzük meg. Soha nem zárkoztam el a frissítő, a jobbító szándékú elképzelésektől, várom majd a konkrét javaslatokat. *Nagy sikerrel zajlott le ebben a tanévben az első alkalommal kiírt meseversenyünk, amely a névadónk által összegyűjtött népmesék egy részét kérdezte ki a harmadikos-negyedikes kisdíákoktól. Nagyszerű hangulatot, nagyon ötletes, attraktív feladatokat állítottak össze a szervező kollégák, magam is szívesen vettem részt megvalósítóként benne. Ilyen rendezvényekre lesz szükség a következő tanévekben is.*

A tanár kollégák többségében megértették e rendezvények jelentőségét, örömmel csatlakoztak a szervezéshez. *Még lehet javítani a munkamegosztáson, a részvételi arányokon e rendezvényekkel kapcsolatosan.*

IV. Intézményi, pedagógus önértékelési rendszer, minősítések

Hosszasan lehetne a rendszer esetlegességét, nehézségeit taglalni, de nem a vezető feladata a bíráló vagy a feladatok mennyiségén való kesergés. *Kötelességemnek éreztem, hogy ne szabotáljam el az elvárásokat, hanem aktívan segítek az intézményi és személyi elvárások teljesítésében.*

Az új rendszer egyik sarokkövének szánták a tanfelügyeletet, amely gyakorlatilag nem valósult meg a pedagógusokra vonatkozóan. *Csak és kizárólag egy kolléga tanfelügyeletére került sor a saját vezetői tanfelügyeletem mellett az elmúlt vezetői ciklusban.* Elégtétellel töltöttem el, hogy sikerült olyan dokumentumokat biztosítani a szakértő kollégák számára, amelyek megkönnyítették az értékelésünket, s árnyalt képet tudtak a tevékenységemről, a munkám hétköznapijairól kapni. Nagyon jól esett a pozitív, az eredményeimben megerősítő szakmai vélemény.

Sokkal fontosabb és sokrétűbb volt az intézményi tanfelügyeletre való felkészülés. A sikerünkben, a rólunk alkotott pozitív szakértői eredményben múlhatatlan érdemei vannak DR. URBÁNNÉ PATKÁS MÁRTÁNAK, aki nem csupán a szervezésben, hanem a szükséges alapdokumentumok kimunkálásában is segített. Vele dolgoztuk ki a belső elvárásrendszert, amely alapján el kellett indulnunk. Több mint tucatnyian készítettük elő azt a hosszú jegyzőkönyvet, amely tartalmazta eredményeink, belső életünk minden szegmensének összefoglalását. *Nagyon pozitív, sokoldalú szakértői véleményt kaptunk a munkánkról. Kár, hogy országosan ezeknek a sikereknek nincsen egy intézmény számára semmilyen kézzel fogható, akár anyagiakban is megtestesülő haszna.* Még nagyobb hátránya a rendszernek, hogy eddig a saját tudomásom szerint igazán nem járt semmilyen retorzió azoknak az intézményeknek, vezetőknek, akik finoman fogalmazva sem tettek meg mindent a saját értékelésük szakmaiságáért.

Folytattuk a *hagyományos értelemben vett önértékelést* is. Ez nagyon nagy adminisztrációval jár együtt, de *eddig is arra törekedtem, hogy mindenkinek minden tanévben legalább egy olyan feladata legyen, amiben akár elemzői, akár kérdezői vagy óralátogatói szerepkörben részt tud vállalni.* Számomra az a kötelezettség jár a legnagyobb közvetlen haszonnal, hogy órákat kell látogatnom. Nagyon sok eredményes tapasztalatra tettem szert, jó volt a kollégákat látni a valódi munkavégzés kellős közepén.

A minősítések jelentik a rendszer sikertörténetét, legalábbis a mi intézményünk szintjén. A kollégák belátták ennek fontosságát, nagy energiával készítették elő portfóliójukat, készültek fel a tanórákra és tevékenységük szóbeli megvédésére. Valamilyen szinten motiváció az ezzel járó illetménynövekedés is.

Nagy problémának érzem, de nem változtathatok rajta egyedül, hogy a szakvizsgával rendelkező kollégák számára jóval kisebb az anyagi előre jutásban a mozgástér, mint amelyet a képzettségük alapján megérdemelnének. Minden eszközzel próbáltam őket motiválni, volt is rá példa, hogy adtak be pályázatot a szakértői munkára, de nem kaptak megbízást. Egy új lehetőség lehet a tapasztalt, megfelelő ideje a pályán lévő kollégák számára a tanári mesterprogram, szeretném, ha az iskolánkból is többen vállalkoznának erre. DR. SZÓKA BERNADETT személyében rajtam kívül is van kutatótanár munkát végző pedagógusa a gimnáziumnak, úgy érzem, ez mindenképp értéket és rangot jelent az intézménynek is.

V. Az oktató-nevelő munka legfontosabb eredményei, céljai

V. 1. Hagyományörzés, rendezvények

Egy immár 110 éves iskolának hatalmas múltja, rengeteg olyan hagyománya, szokása, rendezvénye van, amelyre büszke lehet, amelyet mindenkinek kötelessége folytatni és ápolni. Különösen igaz ez az igazgatóra.

Az elmúlt években megőriztük ünnepségeink, rendezvényeink színvonalát, pedig nem volt könnyű a korábbi szintet megtartani. A lelkes kollégák valóban igazi ötleteket, színt, változatos módszertani repertoárt alkalmaztak, szerencsére ritkák voltak a didaktikus, csupán a múlt eseményeit szavakban taglaló megemlékezések. Korábban többször okozott belső vitákat, hogy ki vállalja fel a nevelőtestületből a rendezés és a szervezés nem épp hálás feladatát.

Úgy érzem, az elmúlt években megtaláltuk a helyes egyensúlyt, amikor konkrétan az egyes évfolyamokhoz és osztályfőnökeikhez rendeltük a szervezés feladatát. Így minden érintett kolléga számára egyértelmű és világos – akár évekre előre is -, hogy milyen programokért tartozik felelősséggel. Fontosnak tartom minden kollégával megérinteni, hogy a felelősség mellett a közösség összekovácsolásában, az egyéniség kiteljesítésében milyen fontos szerepe lehet a közös fellépésnek. Vezetői feladat annak az elfogadtatása, hogy a próbák idején mindenkinek kötelessége toleranciát gyakorolni az iskolai ellenőrzésekben.

Örülök annak, hogy a kezdeményezéseimre szebbé tettük az első emeleti folyosó egy részét, méltó emlékhelyet alakítottunk ki azoknak, akiket az iskola vagy egykori tanulói az utókor számára emléktáblával akarnak megtisztelni kivételes tetteik miatt. Ez a tér az elmúlt években kibővült a dombóvári önkormányzat által adományozott, az iskola egykori igazgatóit ábrázoló szobrokkal, ill. egy Illyés Gyula életművéhez kapcsolódó képzőművészeti kiállítással.

Az iskola természetesen a jövőben is elsősorban a szalagavató ünnepség, a hagyományos gálaműsor és a ballagás alkalmából jelenik meg leginkább a nagy nyilvánosság előtt. E három kiemelt rendezvényünk színvonalát mindenképp meg kell őriznünk.

A diákok igénylik azokat a hagyományos programjainkat is, amelyek kötetlenebbek, szórakoztatóbbak. Rendkívül hangulatosak a diákok által nekünk szervezett karácsonyi műsorok. Értékelnünk kell ezt a szokást, ezt a gesztust, annál is inkább, mert nagyon sok műsor teljesen önállóan, az osztályfőnök számára is meglepetésszerűen készül el.

Meg kell őrizni a szecskaavatókat, meg kell szervezni a jövőben is a kicsik farsangját. Szükség van a pergő, színvonalas diáknapra. Meg kell nekünk tanároknak barátkozni azzal, hogy nem mindig önálló a diákok a szervezésben, egyre több segítség és bátorítás kell nekik. Az energia azonban feltétlenül megéri, hiszen ezek a programok nyújthatnak valóban életre szóló élményeket tanulóinknak. *A vezetői feladatom, hogy a rendezvények lebonyolításában konkrét segítséget nyújtsak a szervezőknek.*

A hagyományok ápolása, a rendezvények változatossága szükséges a beiskolázási célok eléréséhez, a szakmai munka, a különböző tanulmányi megmérettetések mellett ezek biztosítják a gimnázium kisugárzását.

V. 2. Gyermekvédelmi feladatok, a diákönkormányzat munkájának támogatása

Szerencsére a ciklus során a gyermekvédelmi felelős kolléganőnek viszonylag kevesebb feladata volt. Ismét hangsúlyozom a kortárs képzés feltámasztását, amely döntő részben intézményvezető-helyettesünkhöz kötődik. A gimnázium kiképzett tanulói részt vettek már városi rendezvényeken, s szívesen hívják őket a város más oktatási intézményeibe is.

Nagyon pozitív változás volt, hogy ez elmúlt évek többségében óraadóként sor került iskolapszichológus alkalmazására. Riasztóan nőtt a problémákkal küzdő tanulók száma, nagyon nagy szükség van szakemberek tanácsaira. Sajnos az előző óraadónk gyermekvállalás miatt esett ki hosszabb időre, a jelenlegi kollégát pedig kinevezik a pécsi klinikára, így egyelőre nem látom a jövőre nézve a személyi megoldást. Kérem a fenntartót, hogy a jövőben is biztosítsa legalább az óraadót, mert óriási szükség van a munkájára. Évek óta segít nekünk szociális munkásként FRICKER ANDREA, de ő nem bírja egyedül ezt a felelősségteljes és sokrétű feladatkört ellátni. Rendkívül fontosnak tartom, hogy az egyéni konzultációkon túl, tematikus csoportfoglalkozások keretében is foglalkozik diákjainkkal, ezen alkalmakkor a korosztályt leginkább foglalkoztató kérdéseket, problémákat dolgoznak fel közösen.

Minden tanárnak fokozottan kell figyelni a diákok magatartásának, viselkedésének minden olyan rezdülését, amely a problémákra utalhat. *Az osztályfőnököknek még többet kell dolgozni a problémás diákok integrálásában, elszigetelődésük megakadályozásában.*

Ahogy korábban jeleztem, mindenképp be kívánom tölteni a DÖK munkáját segítő feladatkört. Olyan sok rendezvény jött létre az elmúlt években, amely törődést, odafigyelést, koordinációt kíván. Ez nem lehet az iskolavezetés kizárólagos feladata és felelőssége.

V. 3. A sajátos nevelésű, tanulási nehézségekkel küzdő tanulókkal való feladatok

Intézményünkben sokáig nem jelentett ez a problémakör igazi nehézséget, hiszen jelentős számban nem érkeztek hozzánk ilyen diákok. A mostani létszámuk nem kiugróan magas, de tekintélyes nagyságrendű. Jól megfigyelhető az arányok átrendeződése. Nagyon lecsökkent az SNI-s, tehát kóddal rendelkező tanulók száma, a másik kategóriába tartozó tanulók száma viszont meredeken emelkedett, megközelíti a 20 főt (4. táblázat).

E tanév elején egy szakmai konferencián vettem részt a probléma tárgyában. A tapasztalatok, a megyei szakértői bizottság jelenlévő szakértője által adott tájékoztató alapján egyértelművé vált, hogy olyan módszertani változások állnak a háttérben, amelyek indukálták ezeket az arányváltozásokat. Másképp megfogalmazva nem véletlen, hogy egyre kevesebb tanuló kaphat kódot.

Az SNI-s és BTMN-es tanulókkal való törődés sok adminisztratív terhet is ró a vezetőre. Naprakész nyilvántartással, korrekt igazgatói határozatokkal kell rendelkezniük, amelyek adott esetben segítenek a különböző ellenőrzések, vizsgák letételében. Ezeknek a dokumentumoknak főleg az érettségi vizsgára történő jelentkezéseknél van nagy fontossága.

Munkámban kötelező támaszkodni a nyilvántartásokat kezelő iskolatitkárra és a tanulókkal a mindennapokban foglalkozó pedagógus kollégákra. *Örülök neki, hogy RÁKOSFALVI ERIKA és testvére ANITA óraadóként kifogástalanul látják el e tanulók segítségét. Szeretnék a fenntartó támogatásával rájuk a következő tanévekben is számítani.*

Iskolánk az elmúlt években olyan diákokat is fogadott, akik egészségi problémákkal, valamilyen fogyatékossgal rendelkeznek, ezért sajátos nevelésűek. Sajnos az ő fogadásukra országosan nincs kijelölt gimnázium.

Valódi missziót látunk el, amikor őket tanítjuk és neveljük. Véleményem szerint ennek a munkának felmérhetetlen az erkölcsi hozadéka, az üzenettartalma. Igazi esélyt teremtettünk a számukra, hogy egy jó végzettség és eredmény birtokában megállják helyüket az életben.

Köszönettel tartozom azoknak a kollégáknak, akik eljuttatták e tanulókat az érettségéhez. Megbecsülni sem tudom, mennyi többletmunkával jár egy vak gyermeknek személyre szabottan, folyamatosan összeállítani a tananyagot, hiszen még megfelelő tananyagokhoz sem lehet hozzájutni. Sajnos anyagilag ezt a küldetést nem igazán lehetett elismerni.

Jelenleg nincs az intézménynek vak vagy egyéb súlyos érzékszervi problémával rendelkező tanulója, de nyitottaknak kell lennünk a befogadásukat illetően.

V. 4. Az egyéni tanrend szerint tanulókkal kapcsolatos feladatok

Az elmúlt években számos olyan diákot vettünk fel, akik valamilyen súlyos egészségügyi probléma miatt kerültek ebbe a tanulói státuszba. Ezen túlmenően egyre több szülő és diák e tanulási formában véli megtalálni a problémák orvoslását, akkor is, ha nem kezelhetetlen gondokról van szó. *A feladatom az, hogy az igények benyújtásának eljárásrendjéről tájékoztassam az érdekelteket. Ha pedig megérkezik hozzánk az Oktatási Hivatal határozata, jogszerű saját határozatokat hozzak, s biztosítom a szükséges dokumentumok előállítását, a vizsgáztatás és a felkészítés megszervezését.*

Köszönet a fenntartónak, hogy biztosította az óraszámot azoknak a tanulóknak, akiknek a felkészítéséért mi voltunk felelősek. Hosszan fogjuk még hordozni magunkban annak a tanulónak a tragédiáját, aki súlyos betegség után e tanévben hunyt el. A végzősök között sportolási és családi problémák miatt hirtelen lett e tanévben négy egyéni tanrend szerint haladó tanulónk is. Minden segítséget megadtunk nekik az otthoni eredményes tanuláshoz.

Sikerült az adminisztrációt még pontosabbá, teljesebbé tenni. Ebben nagy szerepe volt helyetteseimnek, KOCSIS IMRÉNEK ÉS JUHÁSZ RITÁNAK, s az iskolatitkároknak. Im már a kollégák is jobban tudják, milyen feladataik vannak a tételek összeállításában, a vizsgáztatásban, az eredmények rögzítésében.

V. 5. Intézményi belső szakmai ellenőrzés

Az előző vezetői ciklusokban már megvalósított, nyilvános, előre meghatározott céllal történő ellenőrzéseket szeretném folytatni. Ellenőrzi az iskolavezetés a folyosói ügyeletet, figyeli azt, hogy mindenki időben érkezék a munkahelyére, s idejében kezdje meg a tanórákat.

Olyan elvárást fogalmaztam meg magammal szemben, hogy minden kollégát legalább egyszer, a pályakezdőket többször is felkeresem a tanórákon. Ezt a vállalást az elmúlt években nem sikerült maradéktalanul teljesíteni. Az önértékelésnek köszönhető, hogy jelentősen nem maradtam el a látogatásokkal. *Ezek a látogatások a kollektívával egyeztetve nem előre bejelentettek. Így lehetek még elégedettebb a tapasztalatokkal, a tanórák tartalmával és módszertanával.*

E tanév második felében lényegesen növeltem az óralátogatásaim mennyiségét, mert jogosan hallottam vissza a kollégáktól, hogy igénylik a vezetői látogatásokat.

Az igazgatóhelyettesek is igyekeztek órákat látogatni, bár a mindennapi tennivalók tömege az esetükben még kevésbé teszi lehetővé a rendszerességet. Örülök neki, hogy a munkaközösség-vezetők szárnyaik alá vették a kezdőket, a gyakornok-tanárokat igazgatói határozattal is alátámasztva segítették, támogatták.

Eleget tettek a munkaközösség-vezetők annak a kérésemnek is, hogy szervezzünk *bemutató órákat*. Ezek tapasztalataiból mindenki profitálhat, így még jobban megismerjük egymás tanári személyiségét, tanulunk egymás pedagógiai kultúrájából. Jómagam is tartottam az előző tanévben bemutató órát. Örülök neki, hogy minden közösségben egyfajta különleges alkalomnak számítanak ezek az órák, s az adott munkaközösség minden tagja szívesen vesz részt a kollégája óráján. Az óramegbeszélések pedig alkalmat adnak arra, hogy kötetlenül folytassunk szakmai eszmecserét.

Az iskola igazgatója mindezen törekvéseim ellenére sem tudja egyedül ellátni és elláttatni a szakmai ellenőrzést. *A vezető nem szakmai mindenható*. Az óralátogatásoknak akkor lenne még több értelme, ha mindenkit sok órán keresztül, folyamatában meg lehetne figyelni. Ezt sem igazán lehet felvállalni egy ekkora nevelőtestület keretében.

Ezt a hiányt pótolva több esetben kértem a kaposvári POK-tól szaktanácsadó kollégát. Talán nem udvariatlanság kijelenteni, hogy nem minden esetben voltam, voltunk elégedettek velük, hiszen azt tapasztaltuk, hogy nem a legautentikusabbak kerültek ebbe a feladatkörbe. Őket sem lehet kérni arra, hogy folyamatos ellenőrzést tartsanak, s a látogatott kollégákról teljes szakmai véleményt alkossanak. *Kiváló szakmai és emberi kapcsolatot ápolok a Tolna vármegyei történelem szakos kollégákkal, őket többször hívtam az iskolába, hogy tartsanak színvonalas tájékoztatást a kollégáknak.*

Nagyon fontosnak tartottam és tartom, hogy rendszeresen ellenőrizze a vezetés az osztályzatok mennyiségét. Ezt a véleményemet és törekvésemet akkor is fenntartom, ha jól tudom, hogy nem minden kollégánál lettem ez által népszerűbb. Ugyanakkor a követelmények egységesítésében, a diákok javítási lehetőségeinek fokozásában fontos szerepe van a tervezett, igazságos és elegendő érdemjeggyel operáló osztályozásnak. *Az elmúlt tanév tapasztalatai alapján a nevelőtestülettel közösen módosítottuk az elvárt minimális jegyszámot. Tapasztalataimat, esetleges negatív véleményemet a kollégák kérése alapján első esetekben minden esetben közvetlenül a címzetthez juttatom el.*

Csak nagyon súlyos mulasztás tartozik a nyilvánosságra. Szerencsére az ilyen esetek köre nagyon szűk körű, mindenki elismeri a rendszeres és következetes értékelés fontosságát.

Gyakran ellenőrzöm reggelenként az iskolába érkező diákjainkat. Szükséges, hogy érezzék az igazgatói szigort, belássák, hogy bizonyos elemi pontossági szabályokat be kell tartani. *Nem az ellenőrzés a legörömtelibb és a legfelszabadítóbb feladat egy igazgató számára, de ezt a feladatot is tisztességgel fel akarom vállalni.*

V. 6. A pedagógusok munkájának anyagi megbecsülése

Sajnos jelenleg nagyon röviden el lehet ezt a fejezetet intézni, hiszen nincs a vezetőknek átfogó kerete és lehetősége arra, hogy a kiemelt munkát külön jutalmazzák. A sajtóból nyilván lehet a jövőbeni kormányzati tervekről bizonyos értesüléseket szerezni, de ezeket nem szabad előre biztosnak tartani. *Csak a kívánságomat fogalmazhatom meg abban a tekintetben, hogy jó lenne, ha ez plusz jövedelem volna annak, aki megérdemli, s a többletet ne másoktól vonjuk el, hanem a rendszerbe juttassunk többletforrást.*

Ha az elosztás törvényes és igazságos megvalósításához belső rendszert kell kidolgozni és működtetni, annak a feladata és felelőssége az intézményvezetőé lesz. Csak akkor működhet egy ilyen rendszer hosszú távon ösztönzőn, ha a kidolgozásban a kollektíva is részt vesz, s magáévá teszi a rendszer elemeit. *Tehát mindenképp a nevelőtestülettel EGYÜTT szeretnék egy konkrét teljesítménymérést és értékelést kidolgozni, ha ez jogszabályi kötelezettség és / vagy fenntartói utasítás lesz.*

Saját elhatározásom és kezdeményezésem alapján apró tárgyjutalomban vagy könyvjutalomban részesítettem az elmúlt években a szerintem – *az adott tanévben* – kiváló munkát végzett kollégákat. Ebben az esetben a célom a gesztus gyakorlása volt, hogy ezt az elismerést nagyobb nyilvánosság előtt adjam át. *A jövőben is nagy rendezvényen, lehetőleg a ballagáson szeretnék elköszönni az intézmény nyugállományba vonuló kollégáitól. Nagyon büszke vagyok arra, hogy hagyományt teremtettünk a Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium örökös tagja cím megalapításával, amelyet az intézményben legalább 25 esztendő óta dolgozó, s tőlünk nyugállományba vonuló kollégák érdemelnek ki.*

V. 7. Tanügy-igazgatás, a munkáltatói jogok alkalmazása

Az igazgató az iskolában a jogok legfontosabb őre, alkalmazója, betartója és betartatója. Csak akkor várhat el az alkalmazottaitól, a tanulóifjúságtól jogkövető magatartást, ha maga is betartja a jogszabályokat.

Örömmel tölt el, hogy a tanulóifjúság magaviselete lényegesen kevesebb adminisztratív munkát hárít az igazgatóra, mint a legtöbb magyarországi oktatási intézményben. *Alig néhány fegyelmi vizsgálatra került sor egy-egy tanévben a gimnáziumban, azok is a legtöbbször kisebb horderejű vétkek miatt. A munkánk dicsérete, hogy az agresszivitás, az iskolai erőszak, a különböző élvezeti cikkek illegális fogyasztása miatt sem nagyon kell vizsgáldni.*

Elégedett vagyok azzal, hogy soha semmilyen jogi kifogás nem érkezett ezekkel kapcsolatban a szülők, a diákok részéről fenntartónkhoz. *Követelményeink egyértelműsítése, a változó jogszabályi környezethez való alkalmazkodás fontos követelmény a számunkra. Elsősorban a házirendet kell frissen tartani. Ahogy korábban is utaltam rá, főleg az volt nagyon fontos az elmúlt években, hogy a digitális tanrendhez igazítsunk betartható viselkedési szabályokat.*

Figyelnem kell a tanulók tanulmányi előmenetelével, vizsgáztatásával kapcsolatos előírások betartására is. *Az új kerettantervvel kapcsolatban felmerült érettségi vizsgáztatási problémánk, amelyet az Oktatási Hivataltól kért többszöri állásfoglalás kérésével oldottam meg.*

A munkáltatói jogokkal ma korlátozottan élhet egy iskola vezetője. Ennek ellenére ismét hangsúlyoznom kell, hogy személyi javaslataimmal a tankerület maradéktalanul egyetértett. Több új kolléga érkezett hozzánk az elmúlt években, s sokan távoztak tőlünk a nyugdíj vagy egyéb okok miatt is.

Sikernek tartom, hogy az újak beilleszkedtek, s az új a kollégákkal el tudtuk fogadtatni értékeinket, hagyományainkat. Állandó probléma, hogy a tantestület fiatal életkora miatt minden évben kell pótolni a GYED-re távozottakat.

Csak olyan tanárokat alkalmaztunk az előző vezetői ciklusom alatt, akik rendelkeztek az iskolatípushoz elvárt tantárgyi végzettségekkel. Természetesen mindenki a jogszabályokban megfogalmazott pályázati eljárás után nyerhette el az állást. Büszkeséggel tölt el, hogy olyan nevelőtestület vezetője vagyok, ahol mindenki rendelkezik a megfelelő szintű tanári diplomával.

Akit az iskola segített a tanulásban, azzal kötöttünk tanulmányi szerződést. A továbbtanulási elveinket a nevelőtestület elfogadta. Az elsődleges cél a szakos ellátottság biztosítása, s utána lehet az egyéb szakmai ambíciókat támogatni. Itt is köszönöm a fenntartó jóindulatú segítségét, hiszen a legtöbb évben több lehetőséget kaptunk anyagilag, mint ami a létszámunkból fajlagosan következne.

A tanár kollégákban szerencsére megvan az önművelés igénye is, többen saját erőből szereztek az elmúlt években diplomákat. Változatlan maradt az a kivételes állapot, hogy *a tanárok több mint 90 %-a egyetemi diplomával rendelkezik, s a kimagasló többség kétszakos.*

Az álláshelyek bővítése, a tanárok felvételének engedélyezése mindig a fenntartó feladata. Amennyiben stabilizálni tudjuk a tanulói létszámunkat, igényelni szeretném tőlük a plusz munkaerő felvételét, hiszen a nevelőtestület jelentős része túlterhelt, a többség 25 vagy azt meghaladó óraszámban dolgozik.

V. 8. Iskolai adminisztráció, osztályozás, vizsgák, közösségi munka

Véleményem szerint ezen a területen is sikerült az elmúlt években előrébb lépni, bár egy igazgató sosem lehet eléggé elégedett. Nagy felelősség hárul az osztályfőnökökre, hiszen a tanulókkal kapcsolatos adatok többségét nekik kell nyomon követniük és a különböző dokumentumokba jegyezniük. Többségében sikerült az igazolatlan hiányzások ellen közös erővel fellépni, alig maradt az iskolában notórius „távollevő”. A tanórák, a hiányzások nyomon követésével vannak egyedi problémák. *Sokat javult viszont az osztályozások rögzítése. A naplóból egyértelműen nyomon követhető, hogy a jegyek kimagasló többsége azonnal rögzítésre kerül.*

Sikertörténet, hogy az e-naplót immár minden tanár készség szintjén használja. Nagyban megkönnyíti a hétköznapi munkánkat, hogy az adminisztrációt az intézményen kívülről is végre tudjuk hajtani. Sokat köszönhetek a területet felügyelő és irányító helyetteseknek, Juhász Ritának, aki figyeli a záradékokat, az adatrögzítéseket, s kiosztja a megfelelő hozzáférési kódokat a tanároknak, a szülőknak.

*A napló segítségével egyszerűsödött a vezetőség pedagógiai, de egyéb ellenőrzési repertoárja is. Igaz ez az előny a fenntartóra is, akik rendszeresen kérnek tőlünk adatrögzítést vagy egyeztetést az e-naplóban. Örülök neki, hogy az igényes szülők is naprakészek lehetnek, azonnal látják gyermekük tanulmányi előmenetelét. Az osztályfőnökök feladata abból szempontból nem lett könnyebb, hogy nagyon nagy adattömeget kell rögzíteni, s nem is mindig egyértelmű, hogyan és hová. Ugyanakkor a törzslapokat immár a gép állítja elő, így lehetetlen abban hibázni. A napló megkönnyíti a túlórák, helyettesítések kezelését is. Itt szeretném megjegyezni, hogy *túlterheltségünk bizonyítéka az is, hogy az elmúlt tanévekben növekvő számban lettek olyan pedagógusok, akik túlmunka-juttatásban részesülnek (7. táblázat).**

Az iskola imázsának megőrzésében nélkülözhetetlenek tartom a szabályozott, teljesíthető tanulói követelményeket. Örülök neki, hogy a pedagógusok többsége is azonosult azon törekvéseinkkel, hogy ezzel a módszerrel is egységesebbé, átláthatóbbá tegyük az iskolai követelményeket. Kevés intézmény mondhatja el magáról, hogy szabályozta a számonkérések számát, fajtáját, s mindezt valóban a követelményekhez, az adott óraszámokhoz igazítja. Ennek az ellenőrzésekhez való kapcsolódását l. előbb.

A vizsgarendszerünket az elmúlt években csak finomítani kellett. A kollégák javaslatai alapján odafigyeltünk a tantárgyi sajátosságokra, s arra, hogy az osztályozó vizsga és javító vizsga szabályzatunk illeszkedjen az érettségi vizsgákon elvárt százalékos határokhoz. A tapasztalatok nagyon jók a belső vizsgák területén, a diákok többsége számára a vizsga a javítás lehetőségét, az érettségire való felkészülés lehetőségét hordozza. Fontos elvárás a magam számára, hogy a belső vizsgákat rendszeresen, magas óraszámokban látogatom. Így tudok valóban autentikusan jelezni, ha kisebb szakmai nehézségek merülnek fel.

Szintén lényegesnek tartom, hogy a lehető legtöbb időben ott legyek személyesen a szóbeli érettségi vizsgákon is. Akkor is helyet foglalok igazgatóként, ha nem vagyok tagja a vizsgabizottságnak, s ha nem vagyok az intézmény kirendelt képviselője. Ezzel tiszteltem meg a vizsga rangját, a kollégák munkáját, csak így lehet érdemben az eredményekről, a problémákról vezetői véleményt formálni.

Intézményünk példászerűen szervezi meg az érettségihez elvárt közösségi szolgálatot, s naprakészen figyeljük az adminisztrációt. A munka oroszlánrésze GYARMATI GYÖNGYIÉ, ő felel az ezzel kapcsolatos dokumentumainkért, statisztikáinkért. Megpróbáltuk a vezetőt a nyilvántartás feladatában tehermentesíteni, ez a szándék nem mindig valósult meg maradéktalanul.

V. 9. A hit- és erkölcsstan választásának alakulása, intézményi lemorzsolódási mutatók

Ismét hangsúlyozni kell, hogy nagyon szívélyes kapcsolatot ápolunk az érintett egyházak képviselőivel, a hitoktató kollégákkal. Ennek része az is, hogy általában az iskola igazodik az ő órarendi elvárásaikhoz. Nagy adminisztrációs gondot jelent a hétköznapiakban, hogy alig tudjuk a délelőtti órákban a megfelelő teremszámot biztosítani a sok-sok erkölcsstan/hittan csoportbontás számára. Köszönetet szeretnék mondani a két helyettesemnek, akik a fenti nehézségeket eddig mindig orvosolták.

A hittant választók aránya némiképp csökkent az elmúlt tanévekben. Az erkölcsstan elfogadottságában benne van GYARMATI GYÖNGYI tanárnő lelkesedése, befogadó és mozgósító egyénisége, sokoldalú módszertana.

1. táblázat A hit- és erkölcsstan választás alakulása Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumban 2018-2023 között

Tanév	Katolikus hittan	Evangélikus hittan	Református hittan	Methodista hittan	Hittan összesen	Erkölcsstanra jelentkezők
2018/2019	82	7	4	-	93	37
2019/2020	78	9	3	1	91	42
2020/2021	73	9	2	1	85	28
2021/2022	74	7	1	2	84	39
2022/2023	72	4	1	-	77	47

Szerencsére intézményi szinten egyelőre a lemorzsolódás lehetősége nem jelent valós veszélyt. Nyilván a csekély arány mögött az a nagyon jó helyzet áll, hogy a tanulók többségénél gondoskodó, jól funkcionáló családi háttér van. Fontos az is, hogy a tanulóifjúságunk jelentős része igen motivált, szorgalmas diák, így nem romlik nagyon a tanulmányi eredményük. A kevés létszámból a tanulók többsége számára az iskolaváltás okoz nehézséget, tehát általában a 9. évfolyamban adódnak problémák.

2. táblázat A Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium lemorzsolódási mutatói 2018-2023 között

Tanév	Tanulói létszám	Lemorzsolódásban veszélyeztetett tanulók létszáma	A	B
2018/2019 I. félév	511	3	1	2
2018/2019 II. félév	511	2	2	0
2019/2020 I. félév	503	2	1	1
2019/2020 II. félév	503	0	0	0
2020/2021 I. félév	490	4	2	2
2020/2021 II. félév	490	0	0	0
2021/2022 I. félév	484	0	0	0
2021/2022 II. félév	484	1	1	0
2022/2023 I. félév	471	3	1	2

Megjegyzés: A = A félév értékelésénél, minősítésénél a tanuló tanulmányi átlageredménye nem éri el a 2,5 szintet B= A félév értékelésénél, minősítésénél a tanuló tanulmányi átlageredménye egy félév alatt vagy a megelőző tanévhez képest legalább 1,1 mértékű romlást mutat

V. 10. A tanulmányi eredmények alakulása

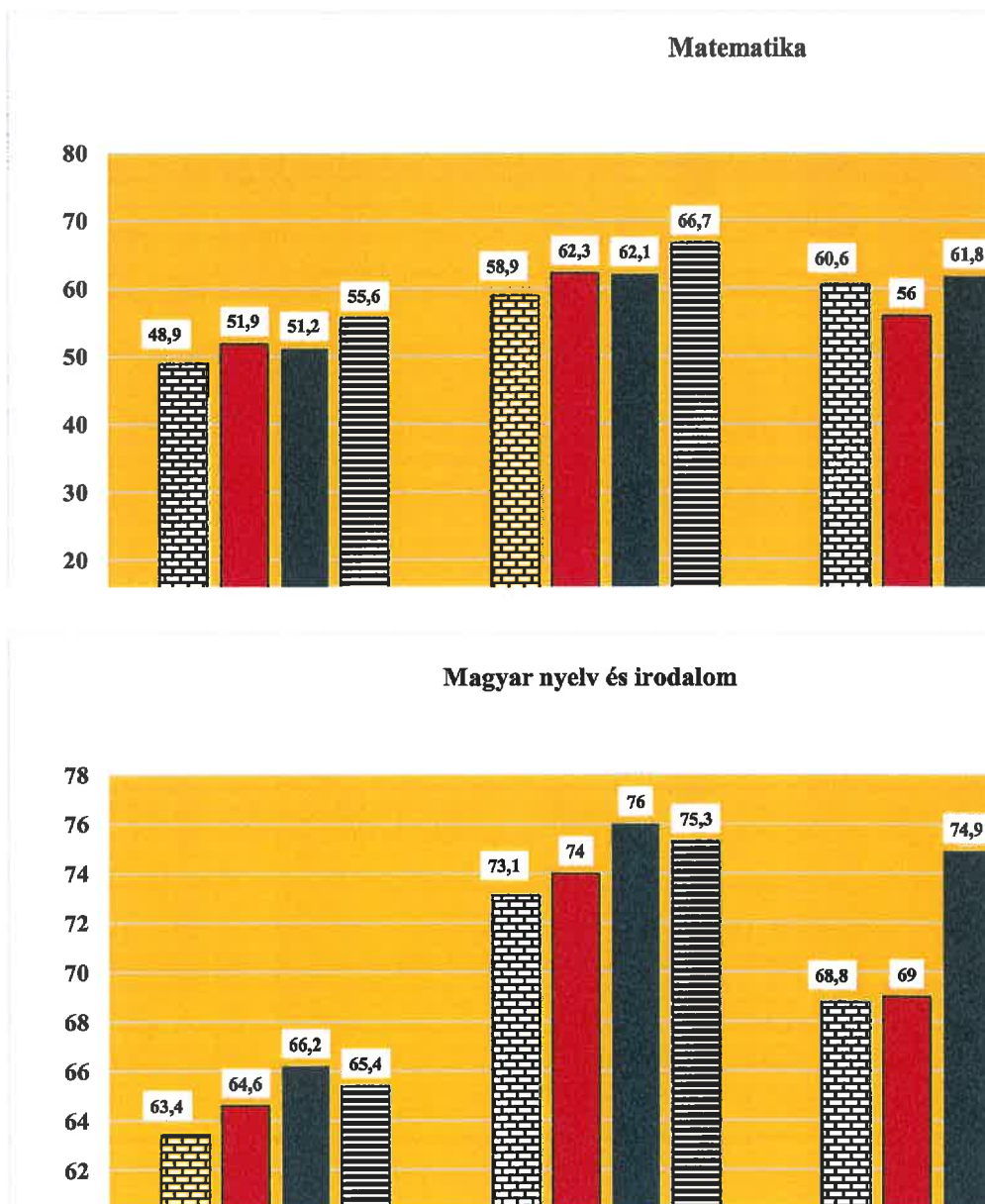
A Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium nevelőtestületének legfontosabb célja az, hogy felkészítsük a diákokat a továbbtanulásra, akár azokba a felsőoktatási intézményekbe is, ahová a legnagyobb versenyben kell a diákoknak bekerülniük. Az iskola kivívott egy rangot magának a korábbi évtizedekben az eredményeivel, ezt meg kell őriznünk. *Ez a legfontosabb vezetői feladatom, egyszersmind munkámnak a legfontosabb tükörképe, hogy milyen mértékben sikerült korábbi helyünket megtartani.*

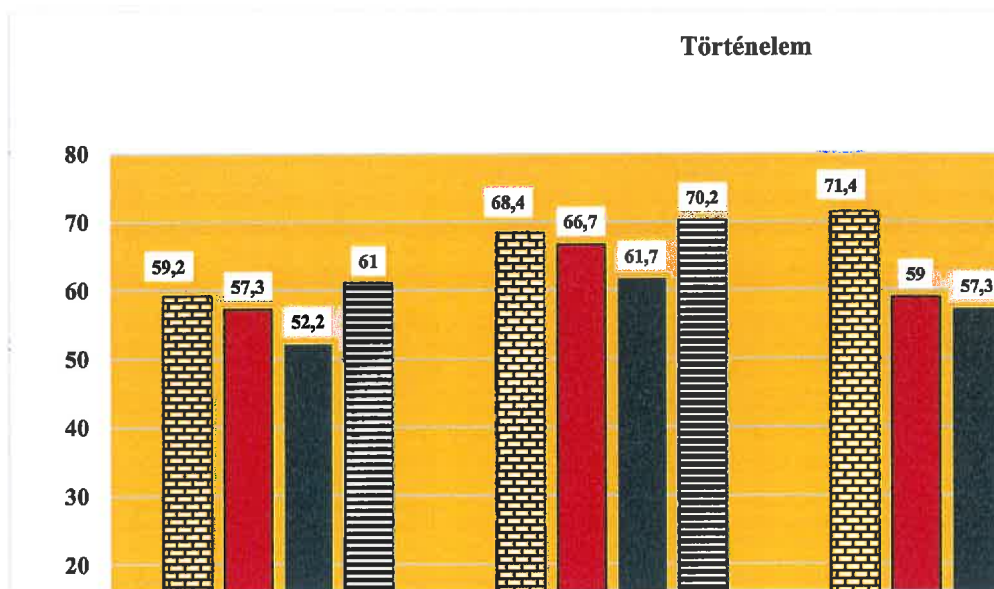
Elégedett lehetek a vezetői ciklusom tanulmányi eredményeivel. A szakmai munka minden mutatójában álljuk a versenyt az összehasonlítással, a hasonló típusú intézményekkel.

Minden középszintű vizsgátlagunkra igaz az elmúlt érettségi vizsgaidőszakokban, hogy a gimnáziumi országos átlagokkal álljuk a versenyt. A legörvendetesebb javulás a matematika tantárgyból következett be, hiszen az elmúlt 10 esztendőben 10 %-kal nőtt az intézményi átlag. Ez még akkor is csodálatos növekedés, ha közben az országos trendek is erős javulást mutatnak. (Nem vagyok matematika szakos, csak sejtem, hogy szakmai szempontból könnyebbek lettek a feladatok, hiszen nem hiszem, hogy országos átlagban ennyit javult a tanulók gondolkodási színvonala.) Külön méltánylandó siker, hogy a tantárgyból rendkívüli módon csökkent a szóbeli vizsgára kötelezettek száma, a legutóbbi tanévben egyetlen ilyen diákunk sem volt. Ahhoz képest, hogy a korábbi években a matematika volt a legneuralgikusabb, mondjuk ki, buktató tantárgy, ezek a változások szembeötlő módon pozitívak (1. ábra).

Magyar nyelv és irodalomból, ill. történelemből is nagyon szépek a tárgyi átlagok. A történelem esetében előfordul, hogy néhány évben apróbb százalékokkal az Illyés átlaga az országos gimnáziumi átlag alatt található, de ennek nagyon egyszerű oka van. A tantárgyból 15-20 fő – általában a legtehetségesebbek – emelt szinten vizsgáznak, tehát az ő eredményük nem számíthat bele ebbe az adatba (1. ábra).

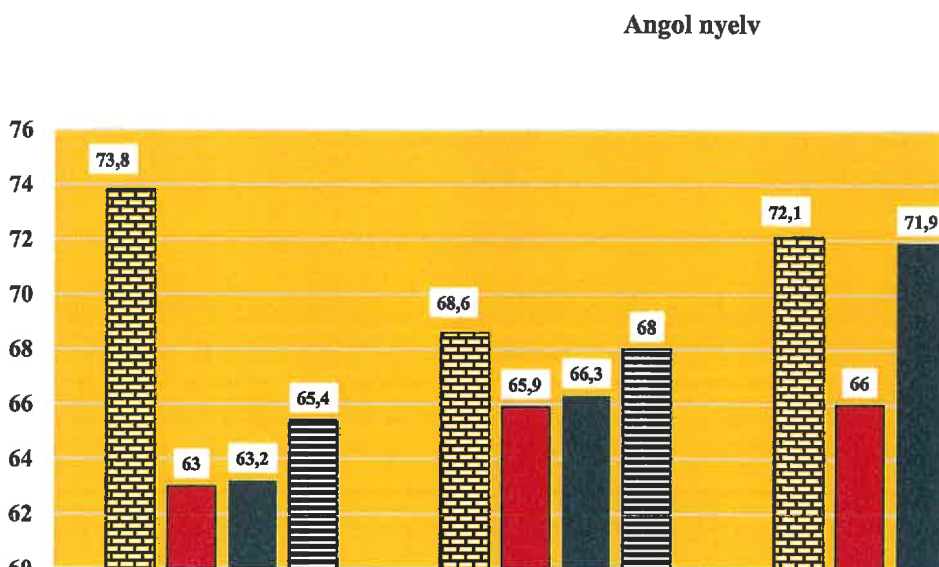
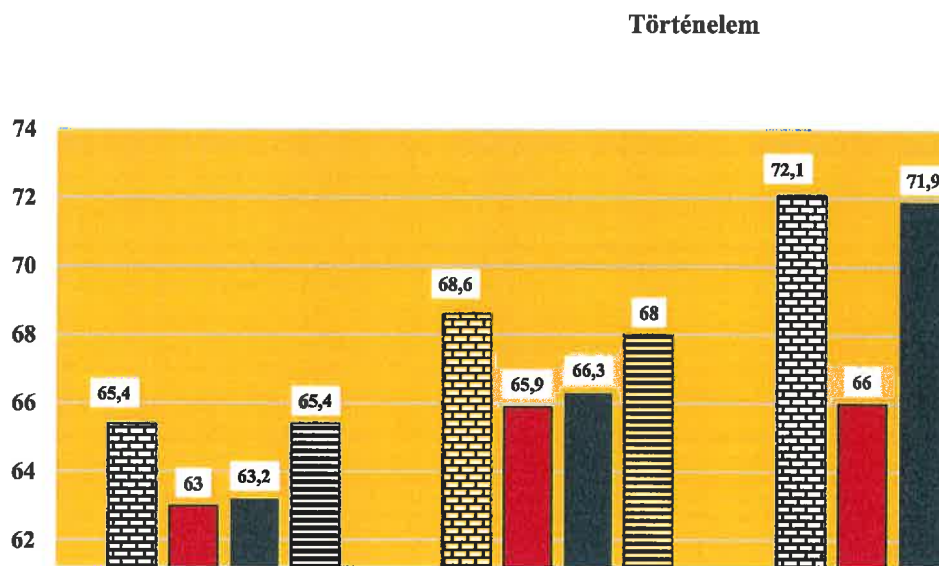
1. ábra A középszintű érettségi vizsgaeredmények alakulása a Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumban a legfontosabb tárgyakból az országos adatok tükrében 2019-2022 között





Büszkék vagyunk rá, hogy egy sokkal autentikusabb mutatóban is versenyképesek vagyunk. Emelt szinten a tanulók nagyon kicsiny aránya vizsgázik, de minden oktatási szakember előtt egyértelmű, hogy e szinten igazán vegytiszták az eredmények, hiszen minden dolgozatot idegen tanár javít, s a szóbeli vizsgákon sem fordulhat elő elvtelen felülpontozás. Két olyan tantárgyat választottam ki összehasonlításul, amelyeket nagyon sokan választanak tőlünk, így valóban összehasonlításokat lehet tenni az országos eredményekhez képest. *A dombóvári gimnázium átlaga állja a kihívást a gimnáziumi országos átlagokkal emelt szinten is.* Szakmai szempontból egyértelmű, hogy itt az országos adat azért áll közelebb a gimnáziumihoz, mert az oda tartozó tanulók többségét is a gimnazisták jelentik (2. ábra).

2. ábra Az emelt szintű érettségi vizsgaeredmények alakulása történelemből és angol nyelvből a Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumban az országos adatok tükrében 2019-2022 között



Az emelt szintű vizsgák számát tekintve is ugrásszerűen javultak az adataink. Mindez úgy következett be, hogy a végzős évfolyamok létszáma néhány főt ingadozott csak. 2019-ben 63, 2020-ban 76, 2021-ben 98, s a tavalyi évben már 108 volt a végzős évfolyam által emelt szinten teljesített vizsgák száma. Az emelkedésben ott volt a kötelezettség kényszere is, hiszen az elmúlt tanévekben már bemeneti feltétel volt a legalább egy emelt szintű vizsga a felsőoktatásba.

Vannak szakmai félelmeim abban a tekintetben, hogy az idén látványosan vissza fog esni ez a szám amiatt, hogy a felsőoktatás jelentős részében nem kell emelt szintű vizsgát tenni a felvételi sikeressége érdekében.

3. táblázat Az országos kompetenciamérés eredményeinek alakulása a Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumban az országos adatok tükrében 2018-2021 között

Évfolyam, mérés típusa	Adatok típusa	2018		2019		2021	
		Matem.	Szövegé.	Matem.	Szövegé.	Matem.	Szövegé.
6.	A	1499	1492	1495	1439	1468	1478
	B	1653	1653	1633	1665	1609	1639
	C	1582	1610	1645	1669	1536	1541
8.	A	1614	1602	1624	1608	1609	1590
	B	1767	1763	1766	1758	1764	1749
	C	1675	1684	1749	1761	1784	1772
10.	A	1647	1636	1670	1661	1767	1651
	B	1831	1818	1842	1825	1832	1818
	C	1766	1748	1790	1720	1816	1870
	D	1693	1698	1784	1779	1749	1726

Megjegyzés: A = Országos átlag, B = 8-évfolyamos országos átlag, C = Saját 8-évfolyamos átlag

D = Saját négyévfolyamos átlag

2020-ban a világjárvány miatt az országos felmérés elmaradt, a 2022-es adatok még nem állnak rendelkezésre a pályázat beadásakor

A mai pedagógia értékelőrendszerében kimagaslóan fontosak a kompetenciamérés eredményei is. Az általános tendencia eredményei alapján minden évfolyam minden tagozatán jobbak az eredményeink, mint az országos átlag. A négyévfolyamosok külön adatainál (10. évfolyam) átlagaink általában jobbak az országos gimnáziumi átlagnál.

Ugyanakkor a nyolcosztályos évfolyam országos adatával nem minden évfolyamon tudunk versenyre kelni. Ennek nagyon egyszerű oka van: nem tudunk a beiskolázásnál olyan mértékben válogatni a jelentkezők közül, mint a kategória elit intézményei. Ráadásul hangsúlyozni kell, hogy a nyolcosztályos gimnáziumok között már alig maradt kisvárosban székelő intézmény, nekünk tehát budapesti, nagyvárosi és megyeszékhelyi intézményekkel kellene versenyeznünk (3. táblázat).

A táblázat adataiból látható, hogy vannak jó képességű évfolyamaink, akik minden felmérés alkalmából hozzák a kiemelkedő átlagokat is. Pl. a 2021-ben kiválóan teljesítő 8. évfolyamunk két évvel korábban, a 6. évfolyamon is remekül helyt állt.

Ugyanakkor a 2019-es 10. évfolyamunk a 8-osztályos tagozaton nem volt nagyon erős, őket viszont jelentősen meghaladta a 2021-es 10. évfolyam átlaga. Ez jelentős növekedés ahhoz azonban nem volt elegendő, hogy meg tudjuk közelíteni az országos nyolcosztályos átlagot (3. táblázat).

Meggyőződésem, s ezt az adatok is alátámasztják, hogy ha tovább tanítjuk az adott osztályt, akkor több hozzáadott értéket tudunk előállítani. A nyolcosztályos tagozat minden osztályán kimutatható egy nagyobb fejlődés az előző felméréshez képest. Tisztában vagyunk azzal, hogy a kompetenciamérések eredményei fontosak a fenntartónak is, az intézmény nevelőtestületének matematika és magyar szakos kollégái rengeteget gyakorolnak annak érdekében, hogy minél jobbak legyenek az eredményeink. Ezeket az erőfeszítéseket kell a jövőben is folytatnunk.

Öt évvel ezelőtt ezt írtam a nyelvvizsgákról: „Fokozni kell az erőfeszítéseinket a nyelvvizsgák tekintetében. Az elmúlt években 50-60 % között volt a nyelvvizsgával érettségizettek aránya.” *Fantasztikusan alakultak az elmúlt tanévekben a végzősök tekintetében a nyelvvizsga átlagok. Stabílan 70 % fölé kerültünk, a rekordot, az első igazi „covidos” évfolyamunk állította be 2021-ben 74 %-os átlaggal!* A kiváló eredményekben a legdöntőbb faktor az elkötelezett, felkészült tanári kar. Nagy szerepe van a magas óraszámoknak, a fenntartó által engedélyezett csoportbontásoknak is. Immáron nem azt kell elsősorban elérnünk e területen, hogy ugrásszerűen javuljunk, inkább az eredmények megtartása lehet a közvetlen célunk.

A tanári kar áldozatos munkájának köszönhetően a különböző tanulmányi versenyeken is megállják diákjaink a helyüket, szép számmal szereztek értékes országos helyezéseket a közelmúltban. Nem dőlhetünk azonban hátra az eredményesség tekintetében, hiszen egyre nehezebb a diákokat motiválni, kevesebben indulnak tanulmányi versenyeken, mint néhány esztendővel ezelőtt. Főleg az OKTV-k területén látom a létszámokban a visszaesést. Sajnos szaktanárként is azt éltem meg az elmúlt esztendőkből, hogy nem volt saját magam által felkészített tanulóm. Az OKTV-k a legtöbbször speciális, messze az emelt szintű érettségi követelményeken túlmutató ismeretanyagot várnak el, ráadásul a nem fő tantárgyak esetében akkor van értelme a versenyzésnek, ha a tanulók az adott tantárggyal akarnak tovább tanulni. Elégedettek lehetünk az idegen nyelvek és a matematika tantárgyak, s igen gyakran a biológia (természetismeret) tantárgyakból indított tanulói létszámokkal. A többi tárgyból még lehet gyarapítani a részt vevők számát.

Ki kell emelnem, hogy nem csupán a tanulmányi versenyeken szerepelünk sikeresen, számos nagyszerű sporteredménnyel is büszkélkedhetünk. Itt szeretnék köszönetet mondani azoknak a külső edzőknek, akik foglalkoznak a tanulóinkkal.

Városi szinten az úszás, az atlétika, a karate a sikersportágak közé tartoznak. E sportágakban a gyerekek egy része nem csupán országos, hanem még nemzetközi szintű eredménylistával is büszkélkedhet.

Mindig vezetői feladatnak tekintettem az iskola eredményeiben való jártasságot. A statisztikák elkészítését jelentős részben magamra vállaltam, a naprakészség létszükséglet volt azért is, hogy friss adatok támogassák az iskolai marketing stratégiát. Ebben munkában a jövőben is aktív szerepet kívánok vállalni. A statisztikák elkészítésében a tanulmányi eredmények tekintetében nagy segítségünkre van az e-napló. A helyettesem, JUHÁSZ RITA készíti el a félévi és az év végi nevelőtestületi értekezletre szóló statisztikai adattárat.

„A versenyeztetés megpezsztítéséhez nekünk is kellene kialakítanunk legalább egy olyan állandó, nagy hagyományú versenyt, amellyel a környező általános iskolák is rendelkeznek.” Ezt a célkitűzést szintén öt esztendővel ezelőtt tettem. Saját magam is igyekeztem a vállalást megvalósítani. 2019-ben olyan városi szintű szellemi vetélkedőt szerveztem EU-támogatási alapból, amelyen városunk minden alapfokú és középfokú oktatási intézménye részt vett. 2022-ben a Tamási Tankerület és Dombóvár Város Önkormányzata támogatásával szerveztem országos sporttörténeti vetélkedőt, amelyen 12 intézmény 33 diákja indult. A részt vevő versenyzők és felkészítő tanáraik minden szempontból felsőfokban nyilatkoztak a szervezés körülményeiről, a vendéglátásról, a verseny szakmai módszertanáról. Rajtam nem fog múlni, a következő esztendőkből még jobban szeretném a versenyzők létszámát növelni.

Abban hiszek, hogy alapvetően minden verseny jó, minden értéket hordoz, minden, ami megragadja a diákok képzeletét, amely szorgalomra, tudásra ösztönzi őket, azt részünkről kötelező támogatni. Ennek jegyében élére álltam annak is, hogy olyan minden diákot megmozgató szellemi vetélkedőt szervezzünk, amelyen a tudás bővítése mellett értékes ötösöket is tudnak szerezni. A megmérettetés lebonyolításában használjuk az iskola nyomógombos játékgépét, amit egyébként a beiskolázási versenyeknél is szívesen veszünk igénybe. E tanévben Illyés110 mottóval rendezünk vetélkedőt, bízom benne, hogy a korábbi alkalmakhoz hasonlóan a tanulók nagy számban és lelkesen fognak részt venni rajta.

Az új versenyek körét gyarapította a negyedikeseknek szervezett *népmesei vetélkedők*. Bízom benne, hogy a következő tanévekben még jobban sikerült a résztvevők létszámát gyarapítani.

V. 11. Pedagógiai-szakmai munka a munkaközösségek tükrében

Humán munkaközösség (magyar – történelem - ének-zene - etika). Két fontos és nagy jelentőségű tantárgyról van szó, hiszen ezekből mindenki érettségizik, tehát joggal fontosak a kimeneti eredmények. Évről évre nagyon jól sikerülnek a belső vizsgák a 11. évfolyamon magyarból. Nagyon készülnek a kollégák a jövő évi új típusú érettségire, hiszen az irodalomelméleti teszt várhatóan megnehezíti a diákok sorsát. A magyar szakos kollégák kimagasló szerepet játszanak a megemlékezések, a műsorok összeállításában és szervezésében. Szeretném kiemelni KROMMER ANITA munkaközösség-vezető agilis munkáját, ötleteit.

A történelem eredményeit már méltattam. A tantárgy presztízsét növelte, hogy széles az a paletta, ahová felvételi tantárgyként be lehet számítani. A diákok nagy számban választják a 11. évfolyamon, a legtöbbször két csoportot indíthattunk a fenntartó engedélyével.

Az ének-zene tantárgyat tanító kolléganő gyermekvállalás miatt jelenleg nem dolgozik. Ebben az évben három óraadó megbízásával tudtuk a hiányát pótolni. Érzem a problémát, hogy milyen intézményi hátrányokkal jár együtt, hogy nincs teljes állású ének-zene szakos kollégánk. *A jövő tanévet szeretném egy, teljes állású (határozott időre megbízott) kollégával indítani.*

Nyelvi munkaközösség. Hálás szerepben vannak a kollégák abból a szempontból, hogy általános csoportbontást az iskola a jelenlegi órakereteken belül a matematika mellett csak az idegen nyelvek területén tud alkalmazni. Viszont munkájuk sikere iránt nagyobbak az elvárások is, hiszen *az idegen nyelv dokumentált ismerete minden végzősünknek létszükséglet, így a nyelvek eredményessége van leginkább a reflektorfényben. Az itteni kollégák felelőssége ezért a legnagyobb.*

Az elért eredményeink a nyelvek területén impozánsak. Ahogy korábban írtam, az, hogy a végzősök kb. ¾-e nyelvvizsgával a tarsolyával távozik tőlünk, több mint elismerendő teljesítmény. Hatalmas öröm, hogy a mi leendő egyetemistáinknak a majdani diploma megszerzésében a nyelvvizsgák hiánya nem okozhatott problémát.

Szeretném fenntartani, hogy a már érettségizett diákoknak is biztosítjuk a szinten tartás, a nyelvvizsga megszerzése érdekében a heti 3-3 órát. Ennek az eszköznek vannak olyan kiemelkedő eredményei is, hogy egyre nagyobb számban jutnak el a felsőfokú nyelvvizsga szintjére a tanítványaink.

Fontosnak érzem, hogy *a mindenki által privilegizált angol mellett a másik 2 nyelv egyensúlyát továbbra is fenntartsam.* Magam is segítettem az egészséges népszerűsítésben az olasz nyelvet, hiszen fontos fenntartanunk évfolyamonként legalább egy csoportot. A jelenlegi körülmények között a nyolcosztályos tagozat emelt angol csoportjában mindig vannak csalódott szülők és tanulók a 9. évfolyamon, akik inkább a másik nyelvet választották volna. Velük szemben szeretnék a jövőben is tisztességes maradni, s őszintén nyilatkozni, hogy ott is csak a többség által választott nyelv tanítására van lehetőség.

Sajnos nyelvtanárainknál ért bennünket az elmúlt tanévben a legtöbb csapás és betegség. Fokozottan igaz az idei tanévre. Hatalmas óraszámban kell óraadókat is alkalmazni. *Amennyiben a helyzet a betegségek és egyéb távollétek területén nem fog javulni, mindenképp kérvényeznem kell a fenntartónál teljes óraszámú angol szakos kolléga felvételét, mert a jelenlegi óriási óraszám tarthatatlan.*

Az órarendkészítés ismert nehézségei ellenére is bevált, hogy a négyosztályos tagozaton a nyelvi csoportokat a két osztályt egybefonva, nívócsoportosan alakítjuk ki. Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy mindkét emelt szintű csoportunk nagyon népszerű a 9. évfolyamon, a beiskolázásnál stabil német és angol csoportokkal tudunk számolni.

Speciális terület a német nemzetiségi oktatásunk. Ez mindenképp szélesíti palettánkat, sok szülő számára vonzó a korai nagyobb óraszám miatt. Mindenképp örömteli, hogy stabil számban választják a nyolcosztályos tagozaton a szülők ezt az oktatási formát. A nemzetiségi oktatást igénybe vevő tanulók száma az elmúlt öt esztendőben is stabilan maradt (4. táblázat).

Matematika – fizika - informatika munkaközösség. *E tanévben be kellett avatkoznunk az iskola kínálati palettájába, s három egymás utáni sikertelen beiskolázás miatt emelt óraszámú informatika csoportot hirdettünk. E sorok leírásakor csak reménykedem benne, hogy ez a csoport elindul. A szakmai feltételek a kiváló felkészültségű kollégák miatt adottak, remélem, a jövőbeni tanulók és szüleik is megértik és átérzik, hogy micsoda karrierlehetőségekkel kecsegtethet ez az irány.*

Matematikából van talán a legtöbb versenyeredményünk az összes tantárgy között, annak is köszönhetően, hogy már az 5-8. évfolyamon több névű országos versenyt szerveznek a korosztály számára.

Kiválóak a matematika, fizika és informatika emelt szintű érettségi eredmények, ami különösen azért fontos, mert felkészült diákjaink a felsőoktatásban is megállják a helyüket, nem szorulnak a többséghez hasonlóan felzárkóztatásra.

Nagyon nagy problémát okoz a munkaközösségen belül az iskolai szinten legnagyobb átlagos óraszám. Ezt tetézi az, hogy a matematika szakos kollégák életkora egy pályakezdő kivételével 54-63 év között oszlik meg, tehát egyszerűen fizikailag sem bírják sokáig ezt az óriási terhelést. A fenntartóval egyeztetve szükség lenne a meglévő kollégák megőrzése mellett egy új kolléga, vagy egy nagyobb óraszámú foglalkoztatott óraadó alkalmazására.

A fizikai eszközök ellátottsága tekintetében ráférne az iskolára egy korlátozott megújulás. Az eszközök nagyon régiak, s ebben a tanévben ez a hátrány úgy jelent meg új formában, hogy takarékosági okok miatt az Apáczai Technikum korszerű laboratóriumát bezárták, azt a tanítványaink nem tudták látogatni. Saját alternatív eszközök pedig nem állnak rendelkezésre.

A számítógépek területén is végbemegy a folyamatos amortizáció. Öt évvel ezelőtt még azt írtam a pályázatomban, hogy a géppark állapota és életkora viszonylag megfelelő. Most már ez nem igaz. Az évtizeden túli életkorú gépeket egyre nehezebb használni. A kollégák tájékoztatása alapján nem laptopokra, hanem házas gépekre lenne szükség, ráadásul a monitorok is nagyon elavultak és kisméretűek. (Monitorok beszerzésére kb. másfél évtizede került utoljára sor nagyobb számban.)

Biológia – kémia – testnevelés – vizuális kultúra - földrajz munkaközösség. A munkaközösség-vezető, BOSNYÁK GYÖNGYI becsületére válik, hogy összefogja a területet, minden tantárgy minden eredményét számon tartja. Az ide tartozó tantárgyak nagyon fontosak az érettségi szempontjából is. Eredményeinket, a diákok bizalmát bizonyítja az, hogy a testnevelés, földrajz, biológia tantárgyakat választják a legtöbben 5. tantárgyként. Különösen a biológia szerzett nagy elismertséget az utóbbi esztendőben, ennek köszönhető, hogy az utóbbi években a fő érettségi tantárgyakon kívül a tantárgyból az emelt szintű írásbeli lebonyolítását is ránk bízta a kormányhivatal.

Földrajz tantárgyból is komoly számban tesznek a tanulók előrehozott érettségiket, ráadásul minden tanévben van 4-5 olyan diákunk, aki emelt szinten akar vizsgálni.

A tantárgy presztízsét egyértelműen növelte, hogy az egyetemek közgazdasági irányain felvételi tantárgyként be lehet számítani az eredményeket földrajzból.

Kémia szakos gondjaink megoldódni látszottak az elmúlt tanévekben, de JUHÁSZ RITA kolléganő helyettesi megbízása újra nehézségeket okozott. A biológia óraszám iskolai szintű csökkenése miatt a terveink szerint ő visszatér részben a kémiához, s akkor abban lehet bízni, hogy minimális óraadói alkalmazással el lehet látni a kémia órákat is.

A testnevelő kollégáknál belső átszervezéssel oldottuk meg a tavaly távozott kolléga óráit. Ez azt eredményezte, hogy magas óraszámok keletkeztek. *Ennek ellenére nagyon hasznos lenne, ha a gyerekek számára tudnánk egy-két olyan szabadidős foglalkozást (nem profi, igazolt versenyzők számára) nyújtani, amely növelhetné az iskola vonzerejét.* A röplabda sportág KOVÁCS PÉTER szervező tevékenységének hála immár a 10. évfolyamig nagy számban gyűjt össze igazolt sportolókat a lányoknál. Az 5-8. évfolyamon nagyon népszerű a kisfiúk körében a játékos fociedzés. A 9-12. évfolyamon lenne létjogosultsága a fiúknál és a lányoknál is valamilyen népszerű sportágnak a labdajátékok területén.

A létesítmény helyzetünk a Karászi Sportcsarnok üzemeltetésével egyértelműen javult. Ugyanakkor a főépület tornatermének állapota több mint aggasztó. A fenntartó támogatásával tudunk csak pályázni, ill. bármilyen, akár részleges felújításban gondolkodni. ***Kész vagyok arra, hogy a térkövezéshez hasonlóan egy bevált szülői, támogatói, öregdiák kört felkeressek, s felajánlásokat gyűjtsek, de a lehetőségek korlátozottak.*** Önerőből nem tudunk tovább lépni, sajnos az egész iskolánk imázsát jelentősen rombolja a tornaterem lehangoló állapota.

A vizuális kultúra tantárgy a diákok körében a kedveltek közé tartozik. Ez egyedül a szakos kolléganőnek, PAP GABRIELLÁNAK köszönhető. Nagyon hasznosan használja ki a megnyílt kiállító fal által biztosított lehetőségeket. A gyerekek szívesen bocsátják közkinccsé a legszebb alkotásaikat. A kolléganő felvállalta a továbbképzést a médiaismeretek tantárgyból, így hosszú időre sikerült megoldani a szakos ellátottság problémáját.

Osztályfőnöki munkaközösség. Azt gondolom, vezetőként mindig is kinyilvánítottam, hogy az osztályfőnököket tartom az iskola legfontosabb tartópilléreinek, akiknek a legtöbb a tanórákon kívüli munkája és felelőssége. Ezt a tevékenységet igyekeztem a tőlem telhető módon anyagilag és erkölcsileg elismerni. Az elmúlt években a pótlék területén történt némi elmozdulás, de az anyagi megbecsülés messze nem éri el azt a szintet, amelyet az ő munkájuk megérdemelne.

Elsősorban arra gondolok, hogy többségük tucatnál is több szabadidős programot szervez egy évben a tanítványainak, s emellett mindenki érintett osztályával egy vagy több megemlékezés, rendezvény létrehozásában. Tudom, hogy *nagyon komolyak az adminisztrációs terheik* is, hiszen az e-napló nem mindenben könnyítette meg ezt a feladatot.

Örülök a rendszeres évfolyambuliknak, a divatba jött közös korcsolyázásoknak, biciklizéseknek, hogy sokan önként vállalnak több napos kirándulást.

Minden nehézség ellenére osztályfőnöknék lenni nézetem szerint büszkeség és megtiszteltetés. S biztos vagyok benne, hogy ők is így gondolják, hiszen a többségük első szóra igent mondott, amikor felkértem osztályfőnöknék.

Ebben a tanévben az osztályfőnökök munkája, szervezési tevékenysége, az iskolai marketingben való szerepvállalásuk még intenzívebbé vált. Ezt a szoros egységet, a munkamegosztás erejét szeretném a következő tanévekben is fenntartani.

VI. Az intézmény gazdálkodásának áttekintése

A legutóbbi pályázataim alkalmával ennek a fejezetnek nagyon bő terjedelmet szenteltem, hiszen az akkori igazgatói feladatok között ez egyenértékű volt a szakmai irányítással, a tanügy-igazgatással. A megváltozott hatáskörök miatt nem a vezető kompetenciája az ezzel való rendelkezés. Ennek megfelelően rövid leszek a téma bemutatásánál.

Feladatom az iskola hatékony működtetése, a fenntartó által elvárt intézkedések betartása és betartatása. Ennek fontos eleme volt az elmúlt években, hogy a világvárvány és az energiaválság idején hogyan tudunk a rezsiköltségekkel takarékoskodni. Nem volt könnyű elfogadtatni a felnőtt kollektívával az elvárásokat, de hatékony kommunikációval, hatásos fellépéssel sikerült. Az épületünk adottságai a néhány évvel ezelőtt megvalósított energetikai felújítással javultak, így könnyebb volt a minimalizáltabb energiafogyasztást tartani. Sokat segített a hatékony működésben az is, hogy a legutóbbi fűtési szezonban már egyedi fűtés működött nálunk a Tankerület beruházása következtében.

A munkatársaknak hála a kötelezettség-igények eljuttatása fenntartóhoz gördülékeny volt, azok minősége és szakszerűsége sem hagyott kívánni valót. A tankerület munkatársaival jó kollegiális viszonyt sikerült személyesen is kialakítanom, így akár munkaügyi, akár pénzügyi, akár pályázatokkal kapcsolatos problémák merülnek fel, azokat sikerült közös erővel megoldani.

A saját bevételeinket korlátozottan sikerült csak fenntartani. Ebben a tanévben egy nyelviskolával kötöttünk szerződést, a velük való kapcsolat eredményezett bevételt a teremdíjak területén. Sajnos az energiaprobléma miatt a sportlétesítmények bérleti díja látványosan emelkedett, így a korábbi használók visszaléptek bérleti igényeiktől.

VI. 1. Egyéb költségvetési források

VI. 1. 1. Pályázatok, beruházások

Nagyobb volumenű infrastrukturális pályázatokra intézményi szinten alig volt lehetőségünk. Ennek ellenére történtek komoly változások az iskola épületének állagában és eszközrendszerében.

Az előző vezetői ciklusom elején megvalósult egy energetikai korszerűsítés a Dombóvári Önkormányzat égisze alatt. A kivitelezés megvalósítása a tetőzet részleges felújítását is feltételezte.

Ehhez fenntartónk, a Tamási Tankerület biztosított nagyon komoly anyagi forrást. Sajnos ez a program felújításokat nem finanszírozott, pedig a lámpatestek cseréje és az ablakcserék sok rongálással jártak együtt. Kétségtelenül sokat szigetelnek az új típusú műanyag ablakok, fajlagos fogyasztásunk meredeken csökkent. A jövőre nézve időzített bombaként ketyegnek azok a 94 éves külső ablakok, amelyek cseréjére ebben a projektben nem került sor.

A Tankerület finanszírozta fűtési rendszerünk leválását a korábbi kollégiumi épületről. Saját kazánok birtokában tudtunk igazán ebben a fűtési szezonban takarékoskodni, hiszen a korábbi távhőszolgáltató rendkívüli összegeket kért üzemeltetés és hálózatfenntartás címén.

Büszke vagyok rá, hogy saját tevékenységgemmel is hozzá tudtam járulni az iskolai vagyon gyarapításához, intézményünk korszerűsítéséhez. Régi vágyam valósult meg az udvari térkövezés elkészültével. Talán nem szerénytelen kijelentés a részemről, hogy személyes kapcsolatrendszerem, a volt és jelenlegi szülők és öregdiákok bizalma volt az, amely segítette ezt a beruházást megvalósítani. Szülői felajánlással szereztünk bőven a nagykereskedelmi ár alatt kavicsot az aljzat kialakításához, s a térkő megvásárlása is a létező legnagyobb kedvezménnyel sikerült. Az adott tanévben szervezett támogatói bál bevételét is felhasználtuk a nemes célra. Egyéb felajánlásokkal majdnem 5 millió Ft-ot tudtam szerezni a kivitelezés céljára. *Ezúton is köszönöm tankerületi igazgató úr támogatását, hiszen a meglévő forrásokat még ki kellett egészíteni a fenntartó költségvetéséből is.* Végre méltó tere alakult ki nagyobb ünnepélyeinknek, rendezvényeinknek, főleg az elmúlt évek ballagásai alkalmával tapasztalhatták kedves vendégeink a pozitív változásokat.

A térkövezéssel együtt, 2020 nyarán valósult meg a műfüves pálya felületének rekonstrukciója. A pályázatot Dombóvár Város Önkormányzata írta ki EU-s források igénybe vételére. *Jómagam rendszeres koordinálói szerepben vettem részt a pályázat megvalósításában, mert kuratóriumi tagja vagyok alapítványunknak, s a pályázat hasznélvezője a Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumért Alapítvány volt.* Hálás köszönettel tartozom HURTÁNÉ GERŐCZ BRIGITTÁNAK, aki projektmenedzseri minőségében a mai napig gondozza a pályázatot. Megszámlálhatatlan mennyiségű adminisztrációval, hiánypótlással járt együtt a pályázat véghezvitele. A fenntartási idő jelenleg is zajlik, a projektmenedzser küldi el a szükséges dokumentumokat a kincstár számára. Az adminisztratív teendők mellett eltörpültek a kivitelezési munkálatok. A kivitelezővel természetesen én tárgyaltam, egyeztettem. A szükséges jelentések mindig eljutottak a pályázat kiírójához, s a Tankerülethez.

Majdnem 10 millió Ft-ot sikerült elnyernünk a felújítás céljára, amely nagyon rövid idő alatt, jó minőségben készült el. A minőségi garanciát az a dombóvári mérnöki iroda biztosította, akinek munkatársai iskolánk öregdiákjai is egyben. Ugyancsak ők feleltek a térkövezés elkészítéséért.

Ezt a tényt azért kell hangsúlyozni, mert úgy érzem a mai világban különösen felértékelődtek egy intézményvezető számára a személyes, bizalmi emberi kapcsolatok. *Meglévő kapcsolati tőkém a továbbiakban is minden erőmmel szeretném az intézmény számára hasznosítani.*

VI. 1. 2. A partnerek anyagi támogatása

A szülői házzal való jó kapcsolat kialakítását, a bizalmi légkör kialakítását a következő években is nagyon fontosnak tartom. Ezen a területen hatványozottan számítok az osztályfőnökök segítségére, mert ők vannak abban a helyzetben, hogy közvetlenül napi szinten kapcsolatba kerülnek a szülőkkel.

Számos tanterem úgy újult meg az elmúlt években, hogy az osztályfőnökök élére álltak a feladatnak, s a tankerület és az alapítványunk is komoly összegeket mozgósított. Ki kell emelni, hogy karbantartónk igazi régi vágású ezermester szakember, aki minden szakmunkát képes jó minőségben elvégezni. A következő ciklusban nyugdíjba fog vonulni, nagy kihívás lesz, hogy hasonlóan kvalifikált szakembert találjunk.

VI. 2. 3. Alapítványunk működése

Az iskola alapítványa nagy összegekkel támogatja munkánkat. Elsősorban a diákok versenyeztetésére, jutalmazására költöttük a befizetések nagy részét. A szülőkkel való bizalmi kapcsolat bizonyítéka, hogy a legutóbbi években stabilan 600-700 ezer Ft volt az 1 %-os felajánlások összege. Emellett a támogatói (szalagtűző) bálók bevétele is az alapítvány számláját gazdagította. Ezek szervezésében a szülők mellett óriási szerepe van a mindenkori 11. évfolyam osztályfőnökeinek és azoknak a lelkes kollégáknak, akik segítenek nekik a lebonyolításban. Az alapítvány kuratóriumában az intézményvezető alanyi jogon tag. Nem pusztán formális a jelenlétem, hanem nyugodtan mondhatom, hogy a működés motorja is én vagyok.

Az Alapítványon keresztül történik annak a tehetséggondozó ösztöndíjrendszernek a működtetése, amelyben városunk önkormányzata a pénzügyi partnerünk.

Évente évfolyamonként három dombóvári lakóhellyel rendelkező, hozzánk beiratkozott tanuló támogatására nyílik lehetőség. Ők tanévenként 100.000 Ft támogatásban részesülnek. A kapcsolattartás, a pályázat kiírása, az elbírálás jogszerűségének biztosítása is az én feladatom, amelyet megbízatásom esetén örömmel folytatok majd.

2017-ben lelkesen és nagy reményekkel szerveztük újjá iskolánk öregdiák egyesületét. Talán a ciklusom egyik legnagyobb kudarca az, hogy idén a felosztatás mellett döntött a tagságunk, hiszen érdemben nem tudtuk a tagok létszámát növelni.

VI. 2. Fejlesztési javaslatok

Gyakorlatilag az előző fejezetekben mindenről szó esett. A saját erőből, pályázatokból megvalósult fejlesztésekre büszke vagyok. Köszönjük a Tankerület megvalósult támogatásait. Természetesen a fűtés korszerűsítése a legfontosabb beruházás, amely megvalósult.

A felújítások szervezésében kiemelkedő szerepet játszott helyettesem, GYARMATI GYÖNGYI, s köszönetet mondok a technikai személyzetnek is.

A jelen gazdasági és energiahelyzetben nagyon nehéz bármiféle konkrét igénnyel a fenntartóhoz fordulni. Csak elképzelni tudom, mekkora feladat a költségvetés egyenlegének biztosítása. Minden takarékosabb működés ellenére csillagászati mértékben nőhetett a gimnázium rezsiköltsége is.

Ennek ellenére két óriási problémát (kérést) nevesítenem kell.

A kisebbik, a volumenében anyagilag kevesebbe kerülő problémánk az, hogy három nagy befogadóképességű tanteremben még mindig a 60-as évek összecsavározott, régi típusú padjai vannak. Nem kell részletesen ecsetelni, hogy a tanulók számára milyen egészségügyi problémákkal jár hosszú távon ezek használata. A magasabbra nőtt fiatal emberek egyszerűen szó szerint nem nagyon férnek el ezekben.

Még nagyobb problémát jelent a főépületben lévő régi tornaterem állaga. Borzasztó állapotban vannak a falak, a parkettázat helyenként veszélyesen mozgékony, elavult. A jelenlegi állapotában riasztó a helyiség, sajnos ki kell mondani, hogy sokakat elidegenít ez a milió más középiskolák nagyon fejlett és kulturált létesítményeihez képest. A beiskolázási versenyben nem csupán a szakmai hozadékot, az eredményeket nézik a jelentkezők és a szüleik, hanem körülményeknek, a komfortérzetnek is nagy jelentősége van a jelentkezőkben.

VI. 3. Intézményi szolgáltatások

Ahogy korábban írtam, e tanévben 6 fő lakik (lakott) az Apáczai Technikum kollégiumában. Kiváló a kapcsolat a másik középiskolával, ígéretet kaptunk, hogy a következő években is befogadják a kollégiumot igénylő dombóvári gimnazistákat.

Ha hosszú távon tartósan állandó lesz a kollégisták létszámának növekedése, akkor ehhez kell igazítani az intézmény beiskolázási marketingjét is.

Tíz éve azt írtam, hogy az akkori 550 diákunkból kb. 150 étkezett. Öt évvel ezelőtt már csupán 80 körül volt a menzán étkezők száma. Ez a mennyiség érdemben nem változott. Csak azért maradhatott stabilan az étkezői létszám, mert az idén a szülők igénye alapján a 7. évfolyamunkon is megszerveztük a napközis foglalkozásokat. A felsőbb évfolyamokon (9-12.) nincs összesen 15 étkező sem (4. táblázat). A szolgáltatóval korrekt a kapcsolat, tartottak nálunk kóstoló napot is, de nem változott érdemben az ebédelők aránya. *Nem látom a kiutat a kérdésben, mert mi vagyunk a város egyetlen iskolája, amely nem rendelkezik saját étkező helyiséggel, így nagyon nehéz órarendi keretekben szabályozni az ebéd beosztását.* Ez a lehetetlen helyzet párosul az óriási heti óraszámából adódó problémákkal, s kapcsolódik hozzá az a tény, hogy a diákok túlnyomó többsége nagyon válogatós. Ezek a hatások együtt okozzák azt aényt, hogy katasztrofálisan alacsony az étkezést igénybe vevők száma.

Menza hiányában alaposan felértékelődött az iskolai büfének helyzete. Mind a választékot, mind az árakat tekintve sikerült közös nevezőre kerülnünk az üzemeltetővel, aki tényleg igyekezett a diákok és a felnőttek érdekeit, ízlését egyaránt kiszolgálni. *A vállalkozó egyben szülő is, akivel nagyon szívélyes az iskola kapcsolata, többször támogatta az intézmény rendezvényeit anyagilag is.*

VII. A legfontosabb intézményi létszámadatok alakulása, az iskola középtávú jövője

VII. 1. A tanulói létszám alakulása

A tanulói létszámunk csökkent az elmúlt években. A csökkenés mértéke azonban lelassult, az utolsó években lényegében stabilizálódott a létszám. A csökkenés legfontosabb oka az volt, hogy egy osztállyal kevesebb az engedélyezett tanulócsoporthoz száma. Reálisan az lehet az intézmény és vezetőjének célkitűzése, hogy megőrizze a 16 tanulócsoporthoz, s valahol 470-480 fő környékén stabilizálja a tanulóifjúság létszámát. Ehhez tisztességes létszámú 5. és 9. évfolyamos osztályokra van szükségünk. A megfelelő nagyságrend egy gimnázium számára a 30 fő körüli átlagos osztálylétszám lehet.

A nyolcosztályos tagozaton – s ennek okait nem tudjuk teljes mértékben megfejteni – trendszerűen vannak nagyon rossz beiskolázású évek, s vannak olyanok is, amikor kimagasló, vagy épp óriási a jelentkezők létszáma. Az előző vezetői ciklusomban 16 és 54 fő között szóródott a jelentkezők száma. Természetesen nyilvánvaló volt az elmúlt tanév mélypontja idején, hogy ilyen alacsony létszámmal nem tudunk elindulni, de óriási összefogással és kiemelt promócióval tudtunk még jelentkezőket találni. Az idei tanévben a tavalyi lelkes team tovább dolgozott, s csatlakoztak hozzájuk nagy számban jó érzésű kollégák, így az iskolavezetéssel karöltve ebben a tanévben már kiváló beiskolázást produkáltunk. Csak a reményeim fogalmazhatom meg, hogy a jövőben is fogjuk az elvárt számokat hozni, de a helyzet nagyon összetett. A városi általános iskolák ellenérdekelték a beiskolázásban. Vidékről viszont a jobban szituált, a gyermekének jobb lehetőségeket kívánó szülő nagyon gyakran hozzánk hozza a kisgyermekét, hogy egy ingerszegény, sőt visszahúzó közegből egy inspiráló intézményt válasszon neki. Egyre jobban fogjuk érezni a bonyhádi gimnázium új nyolcosztályos tagozatának versenyét is. Csak azt ígérhetem biztonsággal, hogy minden energiámmal, lelkesedésemmel személyesen is aktív közreműködője maradok a rendezvényeknek, versenyeknek, bármilyen népszerűsítő fórumnak és mindent megteszek annak érdekében, hogy a kollégákat motiváljam a sokrétű munka és a kreatív ötletek folytatásához.

A négyosztályos tagozaton az elmúlt években a két osztályt kényelmesen el tudtuk indítani. A célunk középtávon is az lehet, hogy 60-65 fő beiskolázását biztosítsuk. A beiskolázásnál e kategóriában még inkább érezzük a vidéki gimnáziumok versenyét.

A bonyhádi gimnázium mellett pécsi és kaposvári intézmények vonzó hatása is érvényesül, sőt nyugodtan mondhatom, felerősödött. A fenntartó segítségét hosszabb távon abban kérem, hogy az állami irányításban megmaradt József Attila Általános Iskolában segítsék a saját promóciónkat, mert sokan áramlanak más települések felé.

A 9. évfolyamon kiváló eredményekkel, stabil beiskolázási számokkal működik az emelt szintű angol és német csoport. Az általános tantervű csoportba is mindig van elegendő jelentkezőnk. A negyedik irányt nem tudtuk az elmúlt tanévekben jó tartalommal megtölteni. Nagyon sajnálom, hogy a matematika-informatika csoport iránt minden jó szándékú marketing tevékenységünk ellenére sem volt elegendő érdeklődés. *E tanévben emelt óraszámú informatika csoportot hirdettünk a nevelőtestület aktív véleményének kikérése után.* Nagyon fontosnak tartottam a váltást, a tanév elején külön értekezletet szenteltünk a témának. Jelenleg csak óvatos optimizmusomat fogalmazhatom meg, hiszen a pályázat beadása idején a beiskolázási adatok még nem ismertek az új tanévre.

Nagyon beszédesek az egy osztályra eső fajlagos adataink. *Az osztálylétszámok kicsi ingadozással stabilan a 30 fő körül alakulnak.* Ez a tanár kollégákra mindenképp nagyobb terhet rak, elég csak az adminisztrációra vagy az ellenőrzések végrehajtására gondolni. Az elmúlt évben folyamatosan növekedtek a magasabb létszámkategóriák. Egyértelműen látható, hogy az átlagos osztálylétszám is a magasabb kategóriák felé tolódott el (4. és 5. táblázat).

A romló demográfiai körülmények között a jövőben is fokozottan kell küzdenünk a diákokért. Főleg a kis falvakban csökkent riasztóan a potenciális gimnazisták száma. *Ki kell mondani, hogy a gyermekek egyre nagyobb aránya születik olyan szociokulturális közegbe, ahol sajnos nincs törekvés a társadalmi emelkedésre.* Ugyanakkor a bejárók száma stabil maradt az elmúlt tanévekben. Főleg a nyolcosztályos tagozaton alakulnak a friss arányok úgy, hogy a diákok közel fele már nem dombóvári (4. táblázat).

A vidéki kis iskolákban a szakos ellátottság, az osztályok összetétele és sok egyéb ok is okozhatja azt az együttes hatást, hogy a szülők szívesen választanak bennünket. A hitelünket a korábbihoz hasonló magas színvonalú munkával, jó érettségi és nyelvvizsga mutatókkal tudjuk megalapozni. A szakmai megalapozottság mellé szükséges a sokrétű közösségfejlesztés, a tagozat imázsának építése érdekében. Ezekre az értékekre a négyévfolyamosoknál is támaszkodnunk kell, így nem megalapozatlan az az ígélet részemről, hogy ilyen eredményekkel és munkával az iskola fennmaradása biztosítható az elkövetkező vezetői ciklusban.

4. táblázat A legfontosabb tanulói mutatószámok alakulása a Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumban 2018-2023 között (fő)

TANÉV	2018/2019. tanév	2019/2020. tanév	2020/2021. tanév	2021/2022. tanév	2022/2023. tanév
Tanulói összlétszám	511	503	490	484	471
Osztályok száma	17	17	17	16	16
Egy osztályra eső tanulólétszám	30,05	29,5	28,82	30,25	29,4
5-8. évfolyam	130	133	113	123	124
9-12. évfolyam	381	370	377	361	347
Négyosztályos tagozat összlétszáma	289	278	270	260	247
Nyolcosztályos tagozat összlétszáma	222	225	220	224	224
Bejárók	212	223	222	207	187
Bejárók – négyosztályos tag.	96	96	91	83	74
Bejárók – nyolcosztályos tag.	116	127	131	124	113
Diákétkeztetést igénybe vevők	81	67	67	64	64
Diák étkezők 7-12. évf.	16	7	7	9	6
Nemzetiségi oktatásban részt vevők	94	106	115	111	107
SNI létszám	9	3	3	6	3
BTMN létszám	17	9	14	7	14
Hátrányos helyzetű tanulók	1	4	2	2	3
Halmazottan hátrányos helyzetű tanulók	0	1	2	0	2
Egyéni tanrend szerinti tanulók (2018 – még magántanulók)	3	3	4	2	6

A nyolcosztályos tagozaton törekednünk kell arra, hogy a bemeneti osztálylétszámokat jobban megőrizzük (6. táblázat).

Természetesen előfordulhat, hogy gyengébb képességekkel is bekerülnek tanulók a tagozatra, amely főleg azért adódik, mert az általános iskolák osztályozási módszertana korántsem egyformán következetes. Ráadásul felgyorsult a lakóhelyváltogatás a családoknál, mindennaposak a költözések, nagyon gyakran külföldre. Minden jószándékunk ellenére több esetben a gyerekek azért iratkoznak ki a nyolcadik évfolyam után, mert egy szakképző iskolában komoly ösztöndíjak várják őket, így a kevésbé tehetős családok számára ez nagyon komoly vonzóerőt jelent.

5. táblázat Az osztálylétszámok alakulása a Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumban 2018-2023 között

Osztályok létszáma	2018/2019. tanév	2019/2020. tanév	2020/2021. tanév	2021/2022. tanév	2022/2023. tanév
20 fő alatt	0	0	0	0	0
21-25 fős	5	6	5	2	3
26-28 fős	1	2	6	6	4
29-34 fős	6	5	3	5	9
34 fő felett	5	4	3	3	0

6. táblázat Az évfolyamok létszámának alakulása a Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumban 2018-2023 között

Évfolyam	Tagozat	2018/2019. tanév	2019/2020. tanév	2020/2021. tanév	2021/2022. tanév	2022/2023. tanév
5.	Nyolcoszt.	27	34	26	35	25
6.	Nyolcoszt.	39	27	34	26	34
7.	Nyolcoszt.	32	40	28	34	32
8.	Nyolcoszt.	32	32	25	28	33
9.	Négyoszt.	76	61	61	62	61
	Nyolcoszt.	24	25	30	27	21
10.	Négyoszt.	75	76	62	63	61
	Nyolcoszt.	24	23	23	30	27
11.	Négyoszt.	67	73	74	61	63
	Nyolcoszt.	19	23	22	22	30
12.	Négyoszt.	71	68	73	61	62
	Nyolcoszt.	25	21	22	22	22
Összesen	-----	511	503	490	484	471

A gimnázium vezetőjének azt az elvet is be kell tartania, hogy bemeneti követelményeket fogalmaz meg a beiskolázáshoz. Sajnos vidéki gimnáziumként nem tudunk elegendő mértékben válogatni a jelentkezők körül. Még inkább értékén kell kezelni így az országos gimnáziumi átlagokkal versengő érettségi eredményeinket. Ezek az eredmények igazolják, hogy komoly mértékű hozzáadott értéket valósítanak meg a nevelőtestület tagjai. Az elmúlt években 3,5-ös átlaghoz kötöttük a bejutást, ez a határ többnyire bevált. Szerencsére kevés az olyan jelentkező, aki négyes (jó) tanulmányi átlag alatti eredménnyel jelentkezik hozzánk, így alig kellett jelentkezőt elutasítani.

VII. 2. A pedagógusok és egyéb alkalmazottak létszámának alakulása

A pedagógusok létszámának alakulása követte az iskolai létszám változásait. Helyesebb úgy fogalmazni, hogy a nevelőtestület létszáma jobban csökkent a tanulóifjúság létszámánál (6. táblázat). Ez is igazolja önmagában, hogy az egy tanárra eső óraszám gyarapodott, hiszen kevesebb tanárral látjuk el a nagyjából ugyanannyi óramennyiséget. Keletkezhetnek olyan töredék óraszámok is az egyes tantárgyaknál, amelyekre nem lehet állást hirdetni, ill. ebben a tanévben nagyobb az óraadók létszáma is.

Az új intézményi statisztikák már tartalmazzák a pedagógus életpálya modell bevezetése után keletkezett tanári fokozatok mennyiségét. Egyértelműen látható, hogy az évek előre haladtával a nevelőtestület döntő többsége elérte a pedagógus II. fokozatot (7. táblázat).

A másik örvendetes tény, hogy tantestületünk jelentős arányban rendelkezik szakvizsgával. E képzettség birtokában többen lehetnének a mesterpedagógusok, de a létszámuk érdemben nem változott az elmúlt években. A fő okok között szerepel, hogy az Oktatási Hivatal egyre kevesebb hiányterületet tesz közzé a szakértők, szaktanácsadók számára, ill. hogy a bérkülönbség a pedagógus II. és a mesterpedagógus státusz között jelentősen csökkent az elmúlt években. Sarkosabban úgymint lehetne fogalmazni, hogy a mesterpedagógus fokozat messze nem olyan vonzó, mint korábban.

Mindenképp figyelemre méltó, hogy rajtam kívül a nevelőtestület egy másik tagja, DR. SZÓKA BERNADETT is kutatótanári programját valósítja meg.

Minden tanévben szükség volt óraadók alkalmazására. Köszönet nekik, hogy örömmel elvállalták a feladatot, s azoknak az intézményvezető kollégáknak, akik engedélyezték számukra az órák ellátását. Az előnyök, a szakos ellátottság biztosítása mellett az érintett tanároknak nyilván nagy erőfeszítés az áttanítás, ráadásul kevésbé tudnak nálunk többletfeladatokat vállalni. Óriási háttéregyeztetést igényel a kölcsönös foglalkoztatás, az órarenddel megbízott vezető-helyettesünk – korábban KOCSIS IMRE, az idei tanévtől JUHÁSZ RITA - már a nyári hónapokban egyezteteti a következő évi beosztást.

A következő tanévben szeretném csökkenteni az óraadók számát. Főleg az fontos cél, hogy az ének-zene oktatás egy kézben, kinevezett tanár kezében összpontosuljon.

Az álláshelyek pontosabb meghatározását, a jövő prognosztizálását továbbra is nehezíti, hogy a pedagógusok kötelező óraszámja nincs egyértelműen rögzítve.

Vezetőként természetesen látom abban az ellentmondást, hogy a fenntartó pénzügyi okokból az óraszámok növelésében, lehetőleg a 26 óra közelítésében érdekelt. Tanári oldalról azonban a felkészülés minősége, a hátránykompenzáció és a tehetséggondozás területe nagyon hátrányosan érintett a magas óraszámok hatására.

7. táblázat A pedagógusok legfontosabb adatainak változásai a Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumban 2018-2023 között

Tanári státusz, alkalmazotti kategóriák	2018/2019. tanév	2019/2020. tanév	2020/2021. tanév	2021/2022. tanév	2022/2023. tanév
Gyakornok	0	0	1	2	1
Pedagógus I.	21	20	17	13	12
Pedagógus II.	13	15	14	18	18
Mesterpedagógus	2	2	2	1	1
Kutatótanár	2	2	2	2	2
GYES-en, GYED-en lévő	2	0	1	1	1
Óraadó	2	6	5	3	9
Teljes munkaidő	36	39	39	36	36
Részmunkaidős	2	0	0	0	0
Fő munkaviszonyban foglalkoztatottak száma (távollévőkkel együtt)	40	39	39	37	36

Hangsúlyoznom kell, hogy óvatos létszámpolitikánk miatt az indítható osztályok számával, a mindenkori órakerettel szinkronban vettünk fel új kollégákat. Így a jelenlegi feltételek mellett a mostani létszámú nevelőtestület foglalkoztatása hiánytalanul megoldható a következő vezetői ciklusban is.

Fontos a jelenlegi tanulói létszám megőrzése, mert néhány kis óraszámú készsége tárgy kivételével létezik az az előny, hogy a szakos helyettesítés, a belső szakmai segítség és konzultáció megoldott.

A technikai létszám jelentősen nem változott az elmúlt években. Ugyanakkor óriási segítség a számunkra, hogy jelen tanévtől a fenntartó engedélyezte pedagógiai asszisztens alkalmazását. A rendezvények előkészítésében, a felügyeletekben, a napközis órák ellátásában nagyon sok terhet vesz át a tanároktól.

Szintén jó döntésnek bizonyult az új könyvtáros alkalmazása. Nem csupán rendet tett a tankönyvrendelés és a nyilvántartás területén, hanem aktív – gyakran szülői – kezdeményezője és megvalósítója a különböző rendezvényeinknek.

Fontos mérföldkő volt az is, hogy a fenntartó a takarítói személyzet munkaidejét napi 8 órára emelte, így az iskola tisztán tartása, a járványügyi szabályok betartása lényegesen könnyebbé vált.

Nagy gondot okozott az iskolatitkár személyében történt változás az elmúlt években, s az, hogy a gazdasági ügyintéző hosszabb ideje tartós betegséggel küzd. Hálás köszönet nekik abban, hogy mindig volt olyan kolléganő, aki a változások, a hiányzások idején vállalt többletfeladatot. Ennek köszönhető, hogy az iskolai munkaügyi és gazdasági adminisztrációs teendőket maradéktalanul elláttuk, sem a szülők, sem a tanulók, sem a fenntartó nem vette észre a jelentkező problémákat.

Jelentősen növelte az iskolai komfortérzetet az udvaros és a karbantartó példamutató munkamorálja. A mai világra általában nem jellemző módon lelkesen és szolgálatkészen végzik feladataikat. A karbantartó nagyon sokféle konkrét szakmunkához is ért, így tevékenységével nem csupán az osztálytermeinket és egyéb tereinket teszi komfortosabbá, hanem nagyon jelentős anyagi megtakarítást is hoz a fenntartónak.

Köszönetet szeretnék mondani GYARMATI GYÖNGYINEK, aki példászerűen megoldja a technikai állomány közvetlen irányítását. Rám tényleg csak a „nagyobb” feladatok és problémák jutottak. *Fontosnak érzem, hogy a technikai személyzettel is a kölcsönös tiszteleten és elfogadáson alapuló, kiegyensúlyozott munkatársi viszonyt alakítsak ki.* Ennek része az is, hogy a munkakörülményeikről, sokszor a magánéleti nehézségeikről is tudjak, mert így tudok nekik emberségesen segíteni.

A nyári időszakban fontosnak éreztem a személyes jelenlétet, a munkákat – helyettesem aktív segítségével mellett - felügyeltem, irányítottam, a vezető számára el kell fogadni, hogy a szabadság néha csak virtuálisan működik. Bízom benne, hogy a „kellemes gondok” megbízatásom esetén folytatódnak, akár már az idén a villamos szerelési pályázat megvalósulásával.

Minden avíttágunk és a gyakran a huszadik század közepét idéző berendezésünk és tárgyi környezetünk ellenére büszkék lehetünk az iskola állapotára. Az udvar rendezett, ápolt. Különösen a ballagás idejére csinosítják ki alkalmazottaink. Az iskola tisztaságával sincs különösebb probléma. Az osztálytermek nem az általam a legtöbb iskolában tapasztalt „kórházfehér”, elidegenítő hangulatot árasztják.

Összességében – kinevezésem esetén – a további vezetői ciklusban is mindent megteszek azért, hogy a gimnázium a lehető legszélesebb palettával, a létező legnagyobb tanulói létszámmal, s így ehhez hozzárendelve elegendő létszámú tanári karral és technikai személyzettel működjön.

S ami nem ígéret, hanem közvetlenül számon kérhető eddigi munkámban: ***segítség mindenkinek a hétköznapiakban, támogatás a magánéleti problémákban,*** de határozottan és korrekten elvárni mindenkitől, minden beosztásban a lelkes, odaadó munkát.

VIII. Az intézményvezető, mint szaktanár

Minden vezetélméleti tanulmány és könyv hangsúlyozza, hogy nem feltétlenül a legjobb tanárokból lesznek a legjobb igazgatók. *Én azonban a szakmai, szaktárgyi felkészültségen keresztül magvalósuló személyes példamutatásban hiszek. A saját munka színvonala az igazi példaadás a vezető részéről: pontosságban, precizitásban, hivatástudatban csak azt követelheti meg, amelyet ő maga is megtesz a saját gyakorlatában.* Talán nem önteltség ehhez hozzátenni, hogy mindkét tárgyamban megyei, sőt országos szinten az elismertek közé tartozom, kötelességem a szakmai kvalitásaimmal a dombóvári gimnázium ügyét támogatni, a legfontosabb célok megvalósításában szaktanárként is a lehető legteljesebb szerepet vállalni.

Közel három évtized után is szeretek tanítani. A vezetői munka adminisztratív elvárásai, a gyakran rajtam túlmutató problémák megoldatlansága helyett egyértelmű szeretetet és elfogadást tapasztaltam a rám bízott diákok részéről.

Büszke vagyok arra, hogy az elmúlt tanévet leszámítva mindig szereztem országos helyezést a tanítványaimmal. 2021-ben sikerült a szakmai pályán egyik vágyott csúcsteljesítményét elérnem azzal, hogy megszereztük csapatommal az 1. helyezést a Mező Ferenc Szellemi Diákolimpián.

Folyamatosan részt veszek az emelt szintű írásbeli dolgozatok javításában, a szóbeli vizsgáztatásban. Az így szerzett bennfentes információk, tapasztalatok felmérhetetlen jelentőségűek a mindennapi szakmai praxisomban. Ez a hatás abban is kicsúcsosodik, hogy intézményvezetőként az óraszámok korlátai miatt történelemből már kizárólag csak fakultációs órákat tarthatok. Földrajz tantárgyból is én készítettem fel a diákokat az elmúlt tanévekben az emelt szintű megmérettetésekre.

Talán minden korábbinál gyakrabban próbáltam tapasztalataimat a fiatalabb kollégáknak átadni. Nagyon örülök neki, hogy ők is gyakran kerestek fel módszertani problémákkal, érettségi javítási ellentmondásokkal. A kapcsolatrendszeremet felhasználva többször hívtam jeles előadót, elsősorban a magyar-történelem munkaközösség számára, hogy osszák meg velünk az elmúlt években bekövetkezett változások hatásait. Az új NAT-hoz és kerettantervekhez kapcsolódó helyi tanterv készítésében aktív szerepet játszottam, hiszen a 9-11. évfolyam helyi tantervét földrajz tantárgyból én készítettem el.

Folyamatosan lehetőséget kaptam az elmúlt vezetői ciklusban is a földrajzi írásbeli feladatok lektorálására az Oktatási Hivataltól, nagyon sok nívós tanulmányi versenyen hívtak meg a zsűri tagjainak sorába, néhány alkalommal még a Pécsi Egyetem is felkért doktori védésen való bizottsági részvételre.

A legnagyobb elfoglaltsággal természetesen a kutatótanári programom megvalósítása jár. Nagy elégedettséggel tölt el, hogy az első ötéves kutatótanári ciklus munkásságát a bírálók nagyon magas százalékos értékeléssel fogadták el. Jelenleg a második ciklus feladatain dolgozom, időarányosan a vállalásaim maradéktalanul teljesültek.

Igazgatóként döntési pozícióban van a vezető, nem tagadom, hogy lehetőség szerint igyekeztem mindkét tantárgyamat tanítani. De ezt az elvet a beosztottak esetében is követtem: aki két olyan szakkal rendelkezik a kollégák közül, amely képesítést ad a középiskolai tanításra, akkor az lehetőség szerint tanítsa mindegyiket. *Azt is a példaadás részének tekintem, hogy az iskolavezetés is kiemelkedő arányban vállalt többletórákat, ill. én is az első szóra vállalom a helyettesítéseket.*

Sikerült betartanom azt az elvárást is, hogy a vezető lásson tovább saját szaktárgyain, s ne azokat preferálja az óraszámok kialakításánál, a csoportok szervezésénél. Megbízásom esetén ezt a kiegyensúlyozottságot szeretném folytatni, hogy a tantárgyak és a különböző szakmai érdekek közötti egyensúly megmaradjon. Különösen ügyeltem arra, hogy kollektívával olyan helyi tantervet fogadjunk el, amely a kötelező érettségi tantárgyakat lehetőség szerint egyformán támogassa a kerettantervekben biztosított többlet óraszámokkal.

IX. Összegzés

Először szeretném idézni a korrektség és valódi elszámoltathatóság okán, hogy milyen kiemelt célokat fogalmaztam meg az előző pályázatomban:

„A következő megbízatás szempontjából elsőrangú fontosságú célok, feladatok:

- 1.) A munkamegosztás javítása a nevelőtestületen belül – a feladatok szétterítése
- 2.) Az események, programok szervezésében csak a szükséges mértékű személyes részvétel
- 3.) A belső iskolai ellenőrzés egyeztetése, a szempontok tudatosítása minden dolgozóban
- 4.) Az iskolai marketingtevékenység, rendezvényszervezés területén erősebb tanári rotáció alkalmazása
- 5.) A saját pályázatok eredményességének javítása
- 6.) Saját állandó tanulmányi versenyek teremtése és szervezése
- 7.) A nyelvvizsgálóval rendelkező végzős diákok arányának növelése
- 8.) A környező általános iskolákkal való szakmai kapcsolat újjáépítése
- 9.) Az osztályfőnökökkel, a munkaközösséggel való intenzívebb kapcsolattartás

A következő megbízás szempontjából átlagosabb jelentőségű feladatok:

- 1.) Az önkormányzattal közös szakmai pályázatok kölcsönös előnyök mentén történő megvalósítása
- 2.) A támogató bálók fenntartása
- 3.) A Dombóvári Öregdiák Egyesület eredményes szervezése, látható mértékű anyagi erőforrások megszerzése
- 4.) A nyílt napok rendszerének újragondolása, az iskolai marketing fejlesztése
- 5.) A tanári felügyeleték egész évre történő, egyenletesebb beosztása
- 6.) Az intézményi megemlékezések elosztási elveinek fenntartása, felelősök az adott évfolyamok osztályfőnökei
- 7.) Az iskolai belső önértékelés ellenőrzése, a fejlesztési terv megvalósítása
- 8.) A magántanulókkal kapcsolatos törvényes adminisztráció, tanulásuk és ellenőrzésük megszervezése
- 9.) Az e-napló használatának segítése, az adminisztráció javítása
- 10.) A közösségi munkával kapcsolatos ellenőrzés területén az érintett vezető-helyettes tehermentesítése”

A munkamegosztás megvalósítása területén történt előrelépés az elmúlt tanévekben. *A rendezvények, ünnepek, beiskolázási programok esetében iskolavezetési szinten is igyekeztünk elérni, hogy mindenki vállaljon feladatokat.* Lássuk be azonban őszintén, hogy a feladatok szétterítésének vannak személyiségi és felkészültségi korlátai. Óriási segítség lenne minden vezetőnek, ha a valódi kezdeményezéseket, az igazi többletmunkát komoly bérkiegészítéssel tudná honorálni. Tehát nem vagyok teljesen elégedett e szempont teljesülésével, de jó úton haladunk.

Az ellenőrzések főleg ebben a tanévben lettek intenzívebbek. Észleltem a kollégák részéről a sokszor nem is kimondott elvárást, hogy a tanórák látogatásával legyen ez a munka intenzívebb. Az elvárásnak igyekeztem megfelelni, nagyon sok órát látogattam, beleértve az intézményi önértékelések rendszerét is.

A különböző programok szervezésében több alkalommal is hátrébb léptem. Ennek talán leglátványosabb jele a támogatói bál megszervezése volt ebben a tanévben. Azonban nem tudok és akarok a saját személyiségemből kibújni, tehát megvalósítóként is nagyon sokszor vállaltam szerepet a különböző jeles rendezvényeinken. Ez főleg a beiskolázással kapcsolatos vetélkedőkre, programokra – gólyanap, Tudás-Vár vetélkedő, meseverseny, pályaaorientációs nap – vonatkozott. Úgy lehetne összegezni e vállalat megvalósulását, hogy a nagyobb szervezési és előkészítési folyamatokból nagyon sokszor ki tudtam maradni, hiszen mindig volt egy szervező apparátus vagy felelős személy, de a megvalósításban – akár „beosztott” tanárként is –, szívesen részt vállaltam.

Az intézményi programok szervezése, a marketingtevékenység területén az elmúlt tanévben szerveződött egy nagyon intenzív csoport, amelynek lelkes irányítója az 5. évfolyam leendő osztályfőnöke volt. Ez a munkamegosztás jól működött.

A mindenkori 5. évfolyam osztályfőnöke köré kell az új tanév stratégiáját kiépíteni, elsősorban őt kell helyzetbe hozni és népszerűsíteni. Mellette azokat a tanárokat kell bevonni a feladatba, akik a kicsiket az alsóbb évfolyamokon tanítják. Nagyon jól bevált a permanens nyílt napok rendszere a negyedikesek és szüleik számára, nagy sikerrel zajlott az idei beiskolázásunk, ennek lendületet kell adni a következő évekre is.

A pályázati lehetőségek nem változtak olyan értelemben az elmúlt öt évben, hogy önállóan intézményként a mai oktatási irányítási rendszerben gyakorlatilag nem lehet pályázni. Mégis meg tudtuk ragadni a lehetőséget, s *a dombóvári önkormányzat által kiírt EU-s infrastrukturális pályázatot alapítványként sikerült megvalósítani.*

Az elnyert 10 milliós támogatás – nem tagadom – hatalmas erkölcsi elégtétel is volt a számomra, amellett, hogy a sportpályánk állapota látványosan javult. Így a vállalásom maradéktalanul megvalósult. Nem tudom biztosra megígérni, hogy a következő vezetői ciklusban is ilyen látványos arányban tudom az iskolai vagyont gyarapítani és a körülményeinket javítani, de mindent meg fogok tenni ennek érdekében.

Saját új tanulmányi versenyként valósult meg ebben az évben a 3-4. évfolyam számára szervezett Illyés Mese Versenyünk. Nagyon jól pótolta a korábban elhalt versenyünket. Az a feladatunk, hogy a következő években ezt felépítsük, népszerűsítsük, legalább városi és városkörnyéki szinten bővítsük a résztvevők körét. Köszönet érte azoknak a kollégáknak, akik ezt kitalálták, a nagyon látványos és szórakoztató forgatókönyvet megalkották.

Jómagam kétszer szerveztem meg a Buzánszky Jenő tiszteletére kiírt sporttörténeti versenyt. Az első még a városi iskolákat kérte fel a részvételre, a 2022. évi már országos szintre tudott terjeszkedni Dombóvár Város és a Tamási Tankerület anyagi támogatása révén. A célom az, hogy 2025-re, amikor jeles öregdiákunk születésének 100. évfordulóját fogjuk ünnepelni, már egy nagyon jól felépített országos versenyünk legyen.

A sportversenyek területén nagyon jól működnek a házi focibajnokságaink két kategóriában, s örömteli, hogy idéntől a lányok is felzárkóztak a nívós röplabda versengésükkel. Meg kell vizsgálnunk, hogy külső csapatok bevonásával hogyan tudnánk a sport területén is szintet lépni. *A jó példák bizonyítják, hogy léptünk előre a versenyek területén, de még vannak kiaknázatlan tartalékaink.*

Egyértelmű sikertörténet, hogy a nyelvvizsgálóval rendelkező végzős diákok arányát radikálisan sikerült növelnünk. Ez nem elsősorban az én érdemem, hanem a nagyon lelkes és felkészült kollektíváé. 10-15%-kal javítottuk az arányt az elmúlt tanévekben, az elért jóval 70% feletti arány nagyon becsülendő. Különösen azért kell értékén kezelni ezeket az eredményeket, mert a dombóvári gimnázium nem csupán a legjobb képességű diákokat veszi fel. Ráadásul a tanítványaink nagy része nem a kiváló anyagi háttérű családok köréből jön, tehát a túlnyomó többségük nem magántanárnál, hanem az iskolai felkészüléssel éri el ezeket a nagyszerű eredményeket. A magas óraszámoknak, a kiemelt számú csoportbontásnak nagy szerepe van a sikerekben. *Kérjük a fenntartót, hogy továbbra is engedélyezze a relatíve kisebb csoportokat, hiszen óriási szakmai hozadéka van ezeknek a lehetőségeknek.* Az elmúlt években bevezetett nemzetközi DSD nyelvvizsga a 8. évfolyamon nagyon jó előképzés a kicsik számára, folytatnunk kell ezt a munkát.

Az általános iskolákkal történő szakmai kapcsolatokat nem nagyon sikerült újjáéleszteni. Ennek csak részleges oka a járvány, de természetesen több év kiesett a lehetőségekből, hiszen két tanéven keresztül a saját tanulóinknak sem tarthattunk nagyobb szabású iskolai rendezvényeket. Ami jó működik, hogy szívesen részt veszünk egymás tanulmányi versenyein, s intézményvezetői szinten olyan jó szakmai kapcsolatot tudunk megvalósítani, hogy kölcsönösen engedjük az óraadók szerepvállalásait egymás intézményeiben.

A munkaközösségekkel sikerült intenzívebb vezetői kapcsolatot létesíteni. Gyakoribbak az egyeztetések. Főleg az osztályfőnöki munkaközösség vezetőjével, tagjaival egyeztettünk többet az elmúlt tanévekben. Kifejezett kérés volt, hogy a tantárgyfelosztás folyamatába, előkészítésébe aktívabban vonjuk be őket, ez ebben a tanévben teljes egészében megvalósul. Ez az a terület, ahol nem lehet eléggé aktív és sikeres egy vezető, tehát azt tudom vállalni, hogy igyekszem a jövőben még tartalmasabb és konstruktívabb viszonyt kialakítani és fenntartani.

A dombóvári önkormányzattal közösen megvalósítottunk egy energetikai beruházást és egy nagyobb programcsomagot, amelyek EU-s támogatásokkal jöhettek létre. Ebbe a körbe tartozik a pályafelújítás is. Nagyon korrekt, intenzív a kapcsolatunk városunk vezetésével, szívesen veszünk részt megvalósító és részvételi szinten is a programjaikban. Ha bármilyen közös pályázat megvalósítására kérnek fel bennünket, az eddigiekhez hasonlóan partnerséget vállalunk.

A támogatói bál hagyományait egyesítettük a szalagavató bál meglévő értékeivel. Erre az élet, a járványhelyzet is rákényszerített bennünket, hiszen ilyen volumenű rendezvényt csak kora ősszel tudunk biztonságosan és egyáltalán törvényesen megvalósítani. Be kellett látni, hogy két bált nem tudunk egy tanévben kellő hatásfokkal létrehozni. A szervezésben a vezető szerepet a mindenkori 11. évfolyam osztályfőnökei játsszák. Külön óriási logisztikai feladat a berendezés biztosítása, a díszítés megvalósítása, a tombolatárgyak összegyűjtése, hiszen az utóbbiak nagyon nagy többletbevételt biztosítanak az iskolai alapítvány számára. A szalagtűző ünnepségeknek és a bálnak óriási sikere volt az elmúlt két tanévben. A 2020/2021. tanévben elmaradt ez a nagyszerű rendezvény a járvány miatt, így kezdeményeztem a lehetőségek szerinti legkorábbi megvalósítást. A sikerek miatt kimondható, hogy ez a terminus bevált, a megvalósításban továbbra is számítok a mindenkori lelkes osztályfőnökökre.

Az intézmény Öregdiák Egyesületét nem sikerült népszerűsíteniünk. Nagy lendülettel vágtunk a szervezésbe, de az elmúlt hetekben be kellett látnunk, hogy nincs tovább. Nem rendelkezett a tagság mérhető létszámmal, alig voltak külön felajánlások, így nem láttuk értelmét a további munkának.

A nyílt napok rendszerét újragondoltuk, átszerveztük. Az eredményeket korábban többször méltattam.

A felügyeletknél nem csupán az új pedagógiai asszisztens segített, hanem a könyvtárosunk is, aki szintén rendelkezik ezzel a képzettséggel. *A folyosói, tanulmányi versenyekbeli és érettségi felügyeletet próbáljuk arányosan elosztani.* Mivel mindenkire nagy arányban hárulnak ezek a feladatok, természetesen a nehézségeket nem lehet elvitatni, akkor sem, ha igazságosan akarunk eljárni.

Maradéktalanul bevált, hogy a legfontosabb megemlékezéseket, rendezvényeket osztályfőnökökhöz rendeltük. A legtöbb esetben legalább két-, de inkább háromtagú kollektíva szervez, így az egyéni képességeknek, kreativitásnak is lehet szerepe a csapatmunkában. Évről évre változik a megvalósító személye az évfolyamok rotációival is. Ezt ez elvet szeretném a következő években is érvényesíteni.

Az intézményi belső önértékelést kiváló szinten teljesítettük. Erről a 2022-ben nálunk járt tanfelügyelő szakértők jelentése is tanúskodik. Óriási motorja volt ennek a folyamatnak a nyugállományba vonult DR. URBÁNNÉ PATKÁS MÁRTA kolléganő, akinek méltó utódját ki kell választani a következő vezetői periódusban.

A magántanulói státuszt a ciklus elején egyéni tanrendre nevezték át. Nem találok abban különösebb nehézséget, hogy a döntés feladata az Oktatási Hivatalhoz delegálódott. Főleg úgy változott jó irányban a folyamat, hogy most már nem a központi, hanem a területi hatóság hagyja jóvá a kérvényeket. Abban van az iskolának nagyobb szerepe, hogy az érintett tanulóknak, szülőknek elmagyarázza az adminisztráció működését és szükség esetén segítsen az elektronikus dokumentumok előállításában.

A kérvényeket eddig a Hivatal hiánytalanul jóváhagyta. Szakmailag nagyon nagy kihívás azon tanulók támogatása, akiknek a felkészítéséért is mi felelünk. A tananyagok elkészítése, eljuttatása az érintettekhez külön jelentős munka és felelősség. *Az adminisztrációs fegyelem javult, bár a határidőkkel sokszor akadnak vezetői gondjaink.*

A vizsgák lebonyolításába a kollektíva egészét bevonjuk, ha szükséges, az iskolavezetés tagjai is szívesen részt vállalnak a bizottsági feladatokban, hogy részben tehermentesítsük a kollégákat.

Az e-napló használata az elmúlt években a nevelőtestület egésze számára készségszintűvé vált. Hatékonyan segíti a vezetői ellenőrzést, a statisztikák elkészítését. A napló tanúsága alapján naprakész az órák adminisztrálása. A közösségi munka nyilvántartása is egyszerűbbé vált az e-napló alkalmazásával. Vezetői szinten is egyszerűsödött az adatok összesítése.

Az alábbiakban kívánom összegezni, hogy saját véleményem alapján hogyan teljesültek a megvalósítani kívánt vezetői céljaim.

Vezetői célok (2013-2018)	Nem teljesült	Alig teljesült	Inkább nem teljesült	Inkább teljesült	Teljesült	Kiválóan teljesült
Munkamegosztás javítása				X		
Programszervezés – szükséges mértékű vezetői részvétel					X	
Belső iskolai ellenőrzések egyeztetése					X	
Intézményi marketing – erősebb tanári rotáció					X	
Pályázatok eredményessége						X
Saját tanulmányi versenyek szervezése					X	
Nyelvvizsgák számának növelése a végzősöknél						X
Általános iskolákkal való kapcsolat fejlesztése			X			
Intenzívebb kapcsolattartás a munkaközösségekkel					X	
Önkormányzattal közös pályázatok megvalósítása						X
A támogatói bálók fenntartása						X
Az Öregdiák Egyesület működtetése	X					
Nyílt napok rendszerének újragondolása						X
A tanári felügyeleték egyenletesebb beosztása					X	
Intézményi megemlékezések elosztási elveinek betartása						X
Intézményi belső ellenőrzés megvalósítása						X
Egyéni tanrend szerinti tanulókkal kapcsolatos adminisztráció fejlesztése					X	
E-napló használatának javítása					X	
Közösségi munka ellenőrzésének javítása						X

Azt gondolom, hogy minden beképzeltség nélkül elégedett lehetek a táblázatban közöltekkel: amit ígértem, annak többségét megvalósítottam.

A nem teljesült ígéretek egy részének is objektív okai voltak, de nyilván ez nem lehet mentség vagy kibúvó számomra.

Mivel a fentiek alapján úgy érzem, bizonyítottam alkalmasságomat, ezért kérem a bizalmat a kollégáktól és a döntéshozóktól azokhoz a célokhoz, amelyeket a korábbiakban kifejtettem, s amelyeket most nagyon röviden ismét összegzek.

A következő megbízatás szempontjából elsőrangú fontosságú célok, feladatok:

- 1.) A nevelőtestület moráljának, elhivatottságának fenntartása
- 2.) Az intézményi érettségi eredmények és nyelvvizsga eredmények színvonalának fenntartása
- 3.) Az új típusú pedagógiai ellenőrzésben, értékelésben való aktív vezetői részvétel. Az elveket a nevelőtestülettel közösen kell kidolgozni
- 4.) A tankerülettel együtt dolgozva az infrastruktúra legneuralgikusabb területein látható változások megvalósítása
- 5.) A változatos közösségi élet működtetéséhez nélkülözhetetlen diákmozgalmat segítő tanári tisztség betöltetése
- 6.) Együttműködés a tantárgyfelosztás alapjainak kidolgozásában a nevelőtestülettel
- 7.) A tankerülettel együttműködésben a tanári terhelés csökkentése
- 8.) A szakos ellátottság fenntartása
- 9.) A beiskolázáshoz szükséges rendezvények fenntartása, szükség esetén új programok elindítása

A következő megbízás szempontjából átlagosabb jelentőségű feladatok:

- 1.) A szülői közösséggel való kapcsolat fenntartása, a bálók szervezésében való együttműködés fenntartása
- 2.) Az osztályfőnökökön kívül a többi kolléga nagyobb mértékű bevonása az intézmény szervezői, megvalósítói feladatokba
- 2.) A kollégák ösztönzése továbbképzések elvégzésére, a szakmai fokozatokban való előrelépésre
- 3.) Az önkormányzattal való hatékony együttműködés folytatása, a városi kulturális közéletben való aktív intézményi szerepvállalás fenntartása
- 4.) Egyéb partnereinkkel való intenzív közvetlen kapcsolatok fenntartása
- 5.) A kollégák ösztönzése az emelt szintű vizsgáztatásban való részvételre

- 6.) A jelentkezők függvényében őszi érettségi vizsgaközponti szerep vállalása, minél több tantárgy területén az emelt szintű érettségi vizsgák megszervezése a tanulók érdekében
- 7.) Az elmúlt évek hagyományait folytatva kisebb osztályszintű szülői közösségekkel együttműködve a tantermek részleges vagy teljes felújítása
- 8.) Az intézményi programszervezésre létrejött megvalósító team fenntartása

A leírt elképzelések, célok alapján kérem minden döntésre és véleményezésre jogosult személy és közösség támogatását.


Előző vezetői éveim alatt mindig képes voltam a megújulásra. Egyértelműen fogalmaztam meg vezetői céljaimat, s többségüket sikerült teljesítenem is. Érzek magamban annyi eltökéltséget, hogy a következő öt évben folytassam intézményvezetői tevékenységemet.

Hiszek a nyíltságban, őszinteségben, amelyet képviselni akarok. Úgy érzem, munkabírásom, lelkesedésem, az intézményem iránti elkötelezettségem nem csökkent az idő múlásával. Csak egy tekintélyt élvező, a közösség érdekeiért a megfelelő eszközökkel és tónusban fellépő, tehát a dombóvári gimnázium képviselőjét hitelesen ellátó személy lehet méltó a pozícióra.

Csak az oktatás folyamatait ismerő, önmagával szemben is szigorú feltételeket támaztó igazgatótól várható el, hogy alaposságot, szakmaiságot és lendületet követeljen meg a beosztottjaitól.

Így lehetünk együtt sikeresek.

Dombóvár, 2023. március 20.


Dr. Szenyéri Zoltán Ph. D.
történelem-földrajz szakos tanár, kutatótanár