



# PÁLYÁZAT

A Kaposvári Csokonai Vitéz Mihály Általános  
Iskola, Gimnázium és Szakgimnázium  
főigazgatói munkakör betöltésére

Fenyőné Antal Judit Katalin

## Helyzetelemzés

### Általános áttekintés

Az iskolai alapidokumentumok, az elmúlt évek statisztikai adatszolgáltatása, a napi gyakorlat és tapasztalataim alapján készült.

Az iskola 1955. szeptember elsején kezdte meg működését. A tanítóképzés felsőfokúvá válása után, 1971-ben a Gyakorlóiskola új épületbe költözött, s bővült a felső tagozattal. 1979 óta a jelenlegi épületében működik, a Béke-Füredi lakótelepen. 1994-ben indult a nyolc évfolyamos, 2002-ben a négy évfolyamos gimnáziumi képzés. 2007 óta köznevelési típusú sportiskolaként is tevékenykedünk. 2022 szeptemberétől felmenő rendszerben már szakgimnáziumi képzést is kínálunk: pedagógiai asszisztens végzettséget szerezhetnek diákjaink.

2015 szeptemberétől fenntartónk a Kaposvári Tankerületi Központ. Ettől az időponttól kezdve már nem gyakorlóiskolaként működünk, de a „gyakorlóiskolai hagyományok” folytatására törekszünk, együttműködési megállapodás keretében ellátjuk a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campusán tanuló tanító és gyógypedagógus hallgatók gyakorlati képzését, valamint a Pécsi Tudományegyetem partneriskolájaként a tanárjelöltek hallgatói képzésében is aktívan közreműködünk.

### Tárgyi feltételek

Kaposvár északnyugati városrészében, a Béke-Füredi lakótelepen lévő négyszintes, négyszárnyas panelépületében folyik az oktató-nevelő munka.

Az alagsorban található a 2011 őszén felújított kistornaterem, két, jelenleg nem üzemelő tanuszoda, öltözők, testnevelő tanári szoba, büfé, valamint a karbantartó műhelyek, tárolóhelyiségek. Innen volt megközelíthető a B és C szárny közé épített 660 négyzetméteres nagytornaterem, ami – eddig tisztázatlan okból – a 2023 nyarán zajló felújítási munkák végzése közben használhatatlanná vált, a tetőszerkezete beszakadt, a baleset során sok eszközünk tönkrement. Jelenleg a bontási munkálatok zajlanak.

A földszinten az A szárny pályázati finanszírozásból megújult, a nyár folyamán elkészült a festés, padlóburkolat, új belső nyílászárók kerültek beszerelésre, valamint a bútorszat cseréje is megtörtént. Kollégáink kulturált, megújult környezetben dolgozhatnak. A B és C szárnyon 2-2 osztályterem, valamint 3 szaktanterem található, ezek bútorszata régi, cserére szorul. A fizika és kémia szertárak eszközállománya idejétmúlt, korszerűtlen, hiányos. A

technika szertár fenntartása nem indokolt, miután a technika szaktantermek osztálytermekké lettek alakítva. A C és D szárny közé épített Büki-terem jelenleg a digitális országos kompetenciamérés helyszíne, tehermentesíti a III. emelti számítógépekkel felszerelt termeket. Mérési időszakon kívül ez a terem is használható mozgásos fejlesztő foglalkozások tartására, illetve alsó tagozaton testnevelés óra tartására is. Tetőszerkezetének szigetelése, beázás megszüntetése mielőbb szükséges.

Az első emeleten 12 alsó tagozatos osztályterem, 2 szaktanterem, 2 fejlesztő terem, 1 csoportszoba és egy szertár található. A második emeleten 12 felsős osztályterem kapott helyet. Ezek a szintek 2023 nyarán felújításra kerültek, belső nyílászárók, a padlózat, valamint a bútorok cseréje is megtörtént, korszerűsítésre került az elektromos hálózat, új fényforrások, kapcsolók, dugaljok kerültek felszerelésre.

A harmadik emeleten 7 osztályterem, 4 szaktanterem található, ebből 3 a digitális kultúra tantárgy tanításához. A harmadik emeletet a legutóbbi felújítás nem érintette, ezen a szinten is szükséges lenne felújítás, korszerűsítés. Minden szárnyon rendszeres beázások nehezítik a mindennapokat, nagyobb esők alkalmával a diákok az esővizet felfogó edények, vödrök között közlekednek. Némely esetben, mikor a beázás a számítógépekkel felszerelt termekben vagy „csak” elektromos hálózat közelében fordul elő, balesetveszélyes helyzetet teremt. Az A szárny (informatika) szaktantermek gépei elavultak, nem egységes operációs rendszerrel felszereltek, ami nehezíti az óravezetést főleg az alsó tagozatos tanulók esetében, ahol hallgatói képzés is folyik. Mindhárom terem légkondicionált, ezen eszközök időszakos karbantartása is szükséges (lenne).

Az iskolában központifűtés működik. A hagyományos egykörös fűtési rendszert kétszer felújították, legutóbb 2023 nyarán. A felújítás eredményeként az egyes szintek és szárnyak fűtése külön szabályozható, bár így sem mondható el, hogy azonos hőmérséklet lenne az intézmény termeiben. Vannak kifejezetten hideg és meleg területei az iskolának. A felújított csőhálózat mellett a régi öntöttvas radiátorok megmaradtak, ezek gyakran szorulnak karbantartásra, csöpögnek, folynak sok esetben. 2018 és 2020 között az iskola mosdóinak felújítása megtörtént, ezek állapota elfogadható, de az iskola régi szennyvízhálózata időzített bomba. Rendszeresen a dugulások, a szennyvízhálózat felújítása nagyon aktuális. Az intézményben a nyári felújítás óta nem működik a csengő, ez hátrányosan befolyásolja a pontos órakezdetet, valamint egy esetleges tűzriadó esetén nehézkes lenne jelzést adni az iskola elhagyására.

2014 nyarán az iskolánk alapítványának támogatásával újíttuk fel az iskolai könyvtárat, 2023 nyarán új bútorzat került beszerzésre pályázati forrásból.

Az iskolaudvar egyik felét a bontási munkák miatt átmenetileg nem használhatjuk, a másik felén (alsós udvar) szabadtéri játékok találhatók, amelynek fenntartását (évenkénti felülvizsgálatát és javítási munkáit) az iskola alapítványa vállalta fel. Nyertes TESCO pályázatunkból szabadtéri padokat, asztalokat szereztünk be, tervezzük illet beszerezni a másik udvarrészre is. Az iskolaudvaron található egy fedett, parkettás csarnok, mely délelőtt testnevelés óráknak, délután edzéseknek ad helyet.

Az iskolába érkezők számára a parkolás (akár autós, rolleres, kerékpáros) nehézkes. Nincs kijelölt, idegenek elől lezárt parkolónk, az iskola elé kihelyezett kerékpártároló csekély számú kerékpár, roller tárolására alkalmas, a 2010-es KEOP pályázatból kialakított kerékpártároló már nem működik, a helyén kondicionáló terem került kialakításra.

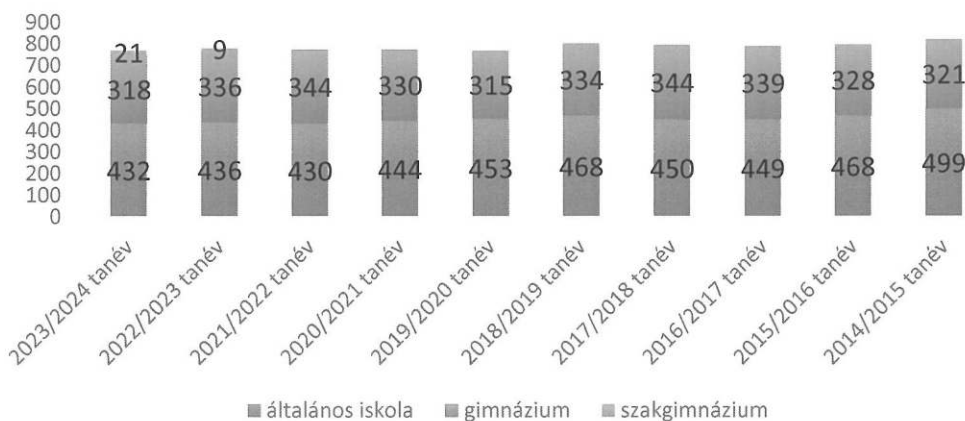
#### Személyi feltételek

Nyolc általános iskolai évfolyammal, nyolc és négy évfolyamos gimnáziumi osztállyal, jelenleg a 10. évfolyamnál tartó felnövekvő szakgimnáziumi osztállyal rendelkező, hallgatói gyakorlati képzést is ellátó nevelési és oktatási intézmény vagyunk. Az alsó tagozaton 3-3, a felső tagozaton 2-2 párhuzamos osztály tanul, a nyolc és négy évfolyamos gimnáziumi és a szakgimnáziumi tagozaton évfolyamonként 1-1 osztály.

Az alsó tagozatunk iránt évek óta nagy az érdeklődés, köszönhető ez a kiemelkedő szakmai munkánkkal elért eredményeinknek, a beiskolázásért felelős munkacsoportjainknak, a tudatosan felépített programjainknak (Aprók Kupája, játszóházak, rajzpályázatok, nyílt napok, játékos sport alkalmassági rendezvénynek, stb.), illetve ennek következtében az évek során kialakult jó megítélésünknek. Beiskolázásunk kapcsán a négy évfolyamos gimnáziummal élünk meg kisebb mélypontot, ezen új tagozat (emelt óraszámú angol nyelv és digitális kultúra) hirdetésével igyekeztünk javítani. Nehéz újat, máshol nem fellelhető képzést kínálni, hiszen városunkban 3 tankerületi fenntartású és 2 felekezeti gimnázium is működik, valamint a nyolcadikos diákok egyre kisebb hányada jelentkezik gimnáziumba, preferálják a szakgimnáziumot, technikumot. Az összlétszámban évek óta 770 fő körül mozog tanulóink száma.

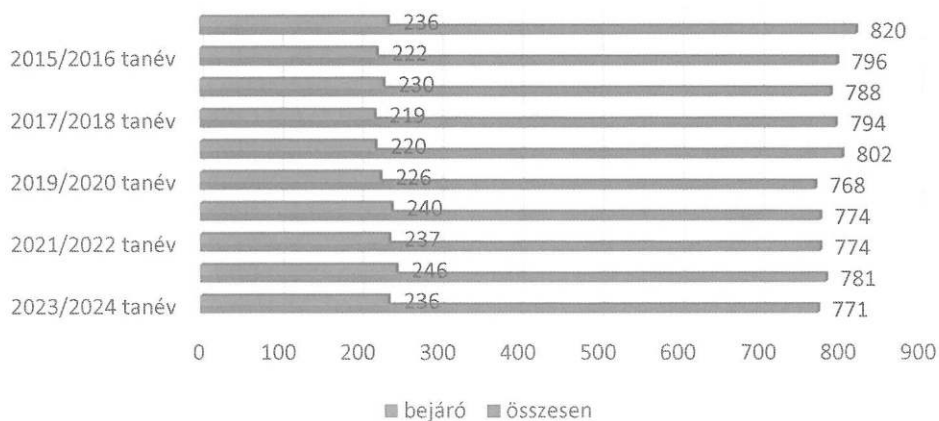
|                    | általános iskola | gimnázium | szakgimnázium | összesen |
|--------------------|------------------|-----------|---------------|----------|
| 2023/2024-es tanév | 432              | 318       | 21            | 771      |
| 2022/2023-as tanév | 436              | 336       | 9             | 781      |
| 2021/2022-es tanév | 430              | 344       |               | 774      |
| 2020/2021-es tanév | 444              | 330       |               | 774      |
| 2019/2020-as tanév | 453              | 315       |               | 768      |
| 2018/2019-es tanév | 468              | 334       |               | 802      |
| 2017/2018-as tanév | 450              | 344       |               | 794      |
| 2016/2017-es tanév | 449              | 339       |               | 788      |
| 2015/2016-os tanév | 468              | 328       |               | 796      |
| 2014/2015-ös tanév | 499              | 321       |               | 820      |

### Tanulók létszámadatai

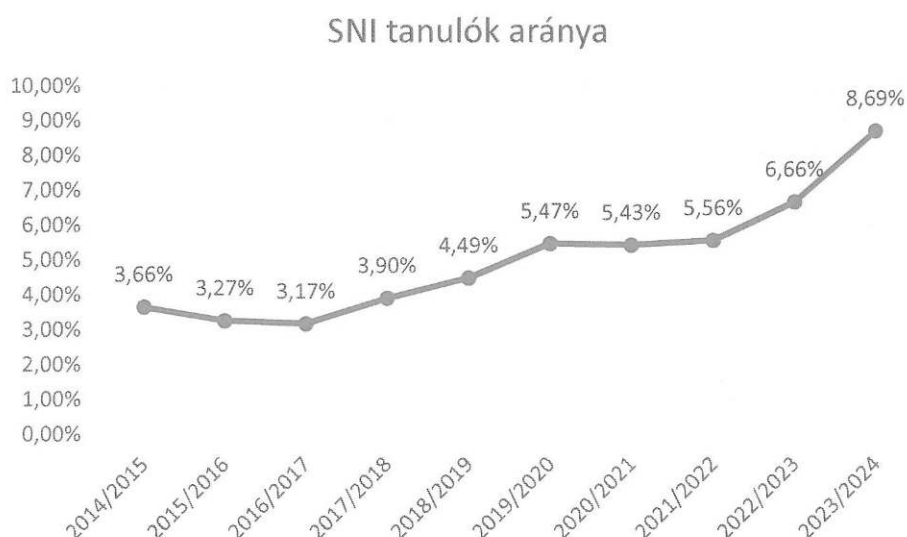


Az általános iskolai tagozatunknak kijelölt körzete van, de a város más körzetéből és városhatáron kívülről is érkeznek tanulók hozzánk. Tanulóink közel harmada bejáró vagy kollégista. Kollégista diákjaink a Cseri úti Sportkollégiumban vagy a Klebelsberg Középiskolai Kollégiumban kapnak elhelyezést.

### Bejárók létszáma



Iskolánkba fogadunk beilleszkedési-, tanulási-, magatartási nehézséggel küzdő, sajátos nevelési igényű diákokat is, közülük testi-, érzékszervi fogyatékos, autizmus spektrumzavarral küzdőket is. Sajátos nevelési igényű diákjaink aránya az elmúlt években közel háromszorosára nőtt.



Az októberi statisztika szerint hivatalosan 24 hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulónk volt. Az adat nem tükrözi a valóságot, ennél jóval több hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulónk van, de az érintettek nem minden esetben kérelmezik a hátrányos helyzet fennállásáról szóló határozatot.

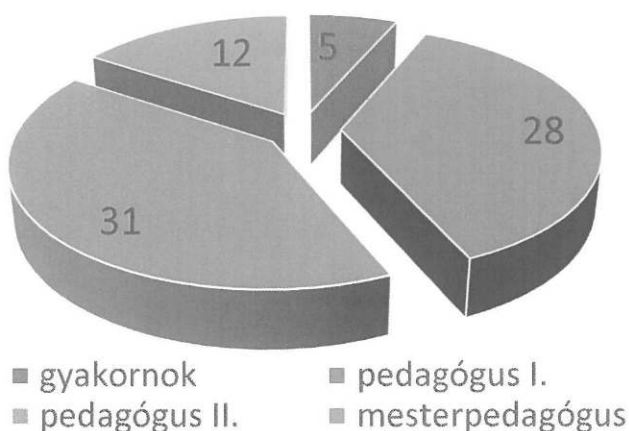
Intézményünk alkalmazottainak létszáma 89, melyből 76-an pedagógusok, közülük 4 fő nyugdíjas. Jelenleg három kollégánk betegség miatt tartósan távol van. Hatan vannak a nevelést-oktatást közvetlenül segítők (3 fő pedagógiai asszisztens, iskolatitkár, könyvtáros és rendszergazda), a technikai dolgozók közül 4 fő portás, 2 fő karbantartó, az ő munkájukat a gazdasági ügyintézőnk irányítja.



A pedagógusok kor szerinti összetétele nem kedvező, az elkövetkező tíz évben több mint húszan érik el a nyugdíjkorhatárt.

| életkor | nő | férfi |
|---------|----|-------|
| 20-29   | 3  | 3     |
| 30-39   | 7  | 3     |
| 40-49   | 22 | 2     |
| 50-59   | 14 | 10    |
| 60-69   | 12 | 0     |

Pedagógus életpálya szerint



Intézményünkben jelenleg minden pedagógus rendelkezik a megfelelő végzettséggel. Pedagógus életpálya szerint 5 fő gyakornok, pedagógus I. fokozatba 26 fő, pedagógus II. fokozatba 29 fő, mesterpedagógus fokozatba 12 fő van sorolva. A mesterpedagógusok között 2 szaktanácsadó, 1 szakértő és 9 mesterprogramot megvalósító kolléga van. Az új törvényi szabályozás szerint a kötelező minősítés megszűnésével a gyakornokok minősítő vizsgáira és a mesterpedagógusok pályázatainak megújítására kell készülnünk.

Vezető tanítói és tanári feladatokat jelenleg 24-en látnak el (18-an a MATE Kaposvári Campusának tanító és gyógypedagógia képzésében együttműködési megállapodás keretében, 6 fő a Pécsi Tudományegyetemmel egyénileg kötött szerződéssel), a létszámot meghatározza a hallgatói létszám és az aktuálisan hirdetett műveltségi területek is.

#### Oktatás-nevelés, intézményi élet

Az intézményünkben folyó oktató-nevelő munka hatékonyságát jól mutatják diákjaink eredményei. Tanulóink tanulmányi átlaga évek óta 4,00 körül mozog (3,94 és 4,54 között van



tagozatonként), minden tanévben sok tanulmányi versenyen érnek el jó és kiemelkedő eredményt diákjaink, sporteredményeink is kimagaslóak.

Intézményünk ESL mutatója iskolai szinten a tavalyi év végi adatszolgáltatás alapján 5,52%, az idei tanév félévi mutatója 3,01%, mely alacsonyabb a Somogy vármegyei adatnál (5,51%) Az általános iskolai tagozat mutatója (8,17%) rosszabb még mindig, mint a Somogy vármegyei átlag (6,58%).

Az országos kompetenciamérés eredményeit áttekintve évek óta az országos átlag körül teljesítenek diákjaink, a 8 évfolyamos gimnáziumi képzés több tanulócsoportnál lényegesen meghaladja az országos átlagot, az általános iskolai csoportjaink teljesítménye több esetben elmarad attól. Ez év április 3-án nyilvánosságra hozták az előző tanév eredményeit is, ennek áttekintése még folyamatban van, hiszen a lekérdező felület változásával külön intézményi és feladatellátási helyi jelentések a 2023-as mérésről nem állnak elő.

Szerencsés helyzetben vagyunk, hogy intézményünk saját iskolapszichológussal, és olyan fejlesztő munkaközösséggel rendelkezik, ahol fejlesztő- és gyógypedagógusok (TAP-os és pszichopedagógus) dolgoznak. Több kollégánk vett részt TKP (Tanulás Könnyítő Program) továbbképzésen, az ott tanultakat beépítik mindennapi munkájukba annak érdekében, hogy a diákok tanulási motivációját fejlesszék, a tanulás iránti kíváncsiságukat, lelkesedésüket megőrizzék. A Csodapadlás Alapítvány Tanulás Könnyítő Program képzésén 2023 februárjában 7 fő vett részt a” Gyermekünk jövőjéért” és United Way Alapítványok támogatásával. Egyúttal intézményünk a referenciaiskolai feladatokat is felvállalta Somogy vármegyében.

Intézményünk része az Aktív Iskola hálózatnak. Az Aktív Iskola védjegyrendszer a Magyar Diáksport Szövetség által indított mozgásösztönző program általános és középiskolák részére. A program célja, hogy a csatlakozó intézményekben a gyerekek rendszeres mozgását támogató környezet formálódjon. Évente bővülő programkínálatot dolgoznak ki testnevelő kollégáim a diákok nagy örömeire. Népszerű az aktív szünet, a Fejfrissítő Hét, az Egészség hét, de minden sportfoglalkozás is. A bevont pedagógusok pedig szakmai továbbképzéseken workshopokon vesznek részt.



## Vezetői program

### Alapelvek – vezetői jövőkép

Vezetői programomat az előzőekben bemutatott helyzetelemzésre alapozom, figyelembe véve a köznevelési törvényben, a pedagógusok új életpályájáról szóló törvényben meghatározott kereteket, a társadalmi elvárásokat, a partneri igényeket, az iskola adottságait és a meglévő belső erőforrásainkat.

Azt szeretném, ha az általam vezetett intézmény olyan lenne, ahol

- ✓ jó tanulni és tanítani,
- ✓ az életkori sajátosságoknak megfelelő, magas szintű oktató és nevelő munka folyik,
- ✓ az oktatás minden szereplője a lehető legjobbat tudja kihozni magából,
- ✓ a tehetségeket felismerik, azonosítják és fejlesztik,
- ✓ a sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulási magatartási nehézségekkel küzdő tanulók megkapják a megfelelő segítséget,
- ✓ rend, fegyelem, kiszámíthatóság, következetesség van,
- ✓ alapérték a partnerek egymással szembeni tisztelete, elfogadása, megbecsülése.

Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és operatív irányítása

Elsődleges feladatom az intézmény jogszerű működésének biztosítása, ennek érdekében fontos a jogszabályi változások folyamatos nyomon követése, a működést szabályozó dokumentumok rendszeres felülvizsgálata. Fő cél a Pedagógiai Programunkban megfogalmazott gyermekközpontú oktatás-nevelés folytatása. Ezt nagyobb változtatás, beavatkozás nélkül is folytathatnánk, jól működne tovább az intézményünk, hiszen az elmúlt évek eredményei, a visszajelzések és az ellenőrzések ezt mutatják. Finomhangolásra van csak szükség.

**Cél: Alsó tagozaton a sikeres beiskolázás folytatása, a gimnáziumi, szakgimnáziumi tagozaton ennek javítása, valamint a tanulólétszám megtartása.**

#### **Feladat:**

- Az alsós beiskolázás jól működik, a beiskolázási munkacsoport tevékenysége példaértékű, szeretném megtartani a jó programokat, bővíteni újabbakkal igazítva a jelenlegi infrastruktúráinkhoz (tornaterem és tanuszodák hiánya).

- A korábbi években már jó gyakorlatként működő szülői fórum újbóli életre hívása, mellyel az iskolába készülő kisdíákok szüleit segítjük pedagógus, pszichológus, pszichopedagógus, de akár külső előadó segítségével.
- Gimnáziumi, szakgimnáziumi képzésünkkel megjelenni minden lehetséges pályaválasztási fórumon, valamint szorosabb kapcsolatot kialakítani a környező települések általános iskoláival. Igény esetén központi írásbeli felvételi vizsgára való felkészítés felvállalása jelenléti vagy online formában. Tantárgyi és/vagy sportvetélkedők szervezése környékbeli általános iskolásoknak, melynek során felmérhető lenne a képzések iránti igény. Tény, hogy azok a diákok, akik megtapasztalják a mi intézményünk gyermekközpontú szemléletét, hozzáállását, nem vágnak másik iskolába.
- Elérni azt, hogy egyre kevesebb nyolc évfolyamos gimnáziumi képzésbe bekerült diák váltszon tagozatot és távozzon hat- vagy négy évfolyamos gimnáziumi osztályba. Ennek érdekében a csoportbontások valamint a tehetséggondozás további bővítését tudjuk vállalni. Minél több versenyen meg kell jelenni a tagozat diákjaival, az eredményeket kommunikálni minél több csatornán. Hívjunk vissza olyan diákokat, akikre joggal vagyunk büszkék, meséljenek a most iskolapadban ülőknek első kézből a saját útjukról, valamint arról, hogy miben segítették őket a „gyakorlós” évek ezen az úton.

**Várt eredmény:** Az iskola népszerűségének erősödése, tanulólétszám bővülése.

---

**Cél:** A kompetenciamérés eredményeinek javítása.

**Feladat:**

- A szövegértést támogató feladatok megjelenése minden tanórán.
- Törekvés a szóbeli megnyilatkozások arányának növelésére, a szókincs, a szakszókincs fejlesztése érdekében.
- Szövegértést, logikus gondolkodást fejlesztő feladatlapok előnyben részesítése a házi feladatok esetében is.
- DIFER mérés eredményeinek feldolgozása munkaközösségi szinten (alsós, napközis és fejlesztő munkaközösségek).

- Azon innováció továbbvitele, hogy saját, belső mérést végzünk az alsó tagozat lezárásakor szövegértés, matematika és idegen nyelv esetében, a program kibővítése a szövegértés és matematika esetén egy második évfolyam végi méréssel. Ezen mérési eredmények feldolgozása, kiértékelése, visszacsatolás.
- Mérés eredményeinek ismertetése tanulóval, szülővel egyaránt.

**Várt eredmény:** A kompetenciamérés eredményeinek javulása, tanulók korábbi méréshez viszonyított eredményének javulása – ezzel a hozzáadott érték megmutatása. A gyors visszacsatolással a tanulói motiváció növekszik.

---

**Cél:** A lemorzsolódás megelőzése, sikeres felzárkóztatás, hátránykompenzáció kiemelten intézményünk felső tagozatán.

**Feladat:**

- Alsó és felső tagozat közötti átmenet segítése. Visszahozni azt a jó gyakorlatot, hogy szervezett formában tanulónként történjen egyeztetés az alsós tanítók és a felső tagozaton tanító tanárok között, a fejlesztő munkaközösség részvételével. A tanítók és az 5-6. évfolyamon tanító pedagógusok bevonásával meghatározzuk, hogy mi az elvárható belépő szint a felső tagozatba. Azonosítsuk, hogy mik a legfőbb közös didaktikai céljaink és melyek azok az óravezetési- és módszertani technikák, amelyek a legcélravezetőbbek az adott tanulócsoport tanítása során.
- Fenntartani, működtetni az ebben a tanévben megalakult pszichopedagógus team-et, melynek tagjai intézményünk pszichopedagógusai, iskolapszichológusa, gyermek- és ifjúságvédelmi felelőse, valamint az iskolai szociális segítő. Feladatuk a lemorzsolódással érintett, hátrányos és halmozottan hátrányos tanulók kapcsán esetmegbeszélések tartása, problémák feltárása, megoldási javaslatok kidolgozása.
- Tanulmányi eredményt célzó beavatkozó intézkedésként matematika és szövegértés területen korrepetálás tartása évfolyamszinten (5-8. évfolyam), évfolyamfelelős kijelölésével.
- TKP (Tanulás Könnyítő Program) kiterjesztése valamennyi alsós évfolyamra (hosszú távú tervként 5-6. évfolyamra), referenciaiskolai feladataink ellátása keretében. A TKP módszer játékos, tevékenységen alapuló gyakorlatainak beépítése a NAT-tal összhangban magyar, matematika és testnevelés tanórákba.

- Gyógypedagógus vagy fejlesztő pedagógus végzettségű kollégák bevonása kísérleti jelleggel a leendő 5. évfolyam általános tantervű osztályába matematika óra megsegítésére úgynevezett kéttanáros modellel. Ebben a modellben a több figyelmet kívánó gyerekekkel a gyógypedagógus foglalkozik a tanóra alatt. Ide tartozhatnak az osztályból azok a gyerekek is, akiknek az átlagnál több egyéni segítségre van szükségük, vagy valamilyen tanulási nehézséggel küzdenek. A modell kipróbálásához csatlakoznak a terepgyakorlatra érkező gyógypedagógia szakos hallgatók, hiszen egyik kiemelt feladatuk a többségi iskolákban a kéttanáros modell megismerése, gyakorlása.
- Szakgimnáziumi (pedagógiai asszisztens) tanulók gyakorlatának teljesítése kapcsán lehetőséget biztosítani, hogy diáksegítőként támogathassanak tanulásukban általános iskolai tanulókat.
- Sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulási-, magatartási nehézséggel küzdő tanulók szüleinek folyamatos tájékoztatása a szervezett fejlesztő órákról, az érintett diákok jogairól, kötelezettségeiről. Az esetleges tantárgyi mentességek lehetőségeiről, valamint ennek veszélyeiről.
- A Kaposvári POK által e témában kínált programokon, továbbképzéseken való részvétel.
- Módszertani megújulás, tanfolyamokon, esetmegbeszéléseken való részvétel.

**Várt eredmény:** A bukások számának csökkenése, valamint a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók számának csökkenése a felső tagozatunkon. A tanulmányi eredmény javulása, a tanulói motiváció erősödése.

---

**Cél:** Az elért eredményeink megtartásával a tehetségfejlesztés elősegítése.  
**Intézményünkben tehetségpont akkreditációja.**

**Feladat:**

- A tehetségígéretek, tehetséges diákok azonosítása és folyamatos gondozása.
- A tanulmányi és sportversenyen elért eredmények a tanulóközösség előtti rendszeres ismertetése, dicsőségfal létrehozása, mellyel követendő példát állíthatunk a diákok elé.
- Differenciált óravezetéssel, szakköri foglalkozásokkal a diákok felkészítése tanulmányi versenyekre, emelt szintű érettségi vizsgára.

- Tehetséggondozó szakkörök beépítése már az előzetes tantárgyfelosztásba.
- Az iskolai tudományos diákkör (TDK) munkájába minél több diák és pedagógus bevonása, megmutatva a diákoknak, hogy egy kutatómunka, mikrokutatás végzésével, annak megfelelő dokumentálásával a természettudományos tárgyak szóbeli érettségi vizsgája (illetve egyes tárgyaknál annak egy része) kiváltható.

**Várt eredmény:** Versenyeredmények, tanulási motiváció erősödése, továbbtanulási eredmények javulása, differenciált óravezetés minél gyakoribb alkalmazása. Sikeres tehetségpont akkreditáció.

---

**Cél: Diákjaink a mindennapi élet során jól hasznosítható, gyakorlatias nyelvtudást szerezzenek.**

**Feladat:**

- Idegen nyelv oktatása 1. évfolyamtól kezdődően, alsó tagozaton évfolyamonként egy osztályban angol nyelvi orientáció indítása.
- Felső tagozaton a köznevelési típusú sportiskolai és az általános tantervű osztályban is valós csoportbontás biztosítása a hatékonyság növelése érdekében.
- Gimnáziumi, szakgimnáziumi tagozaton nyelvvizsga felkészítő foglalkozások tartása, valamint intézményünk idegen nyelvi munkaközösségének innovatív kezdeményezésének, a diákok számára próbanyelvvizsga megszervezésének támogatása, a program igény szerinti bővítése.
- Lehetőségek felkutatása, hogy minél több iskolán belüli és kívüli nyelvi programon, projektben vegyenek részt tanulóink. További együttműködés a COMPASS szervezettel.
- Idegen nyelvre fordított óratömeg átcsoportosítása, olyan, több középiskolában eredményesen működő rendszer szerint, hogy a középiskolát kezdő diákok első idegen nyelve az angol legyen (tekintet nélkül az általános iskolában tanult nyelvre), a második idegen nyelv pedig a német, a francia vagy az olasz, (spanyol) lehessen, a diák választása szerint.

**Várt eredmény:** Nyelvi készségek fejlődése, a kommunikációs és interkulturális kompetenciák fejlődése, nyelvvizsgák, idegen nyelvi emelt érettségik számának növekedése.

---

**Cél: Egészségkultúra fejlesztése, olyan iskolai környezet kialakítása, amely egészséges életmódra ösztönzi a tanulókat.**

**Feladatok:**

- DADA program folytatása a felső tagozaton, együttműködés az iskolarendőrrel.
- Káros szenvedélyek kialakulásának megelőzése.
- Egészségét programsorozat fenntartása.
- Egészséges élelmiszerek, ételek fogyasztásának népszerűsítése.
- Ha lehetőségünk lesz rá, a svédasztalos menza bevezetése.
- Vízivás népszerűsítése érdekében ivókutak, szűrt, hűtött vizet kínáló automaták kihelyezése.
- Egészséges büfékínálat biztosítása, együttműködve a büfét üzemeltető vállalkozóval.
- Szűrővizsgálatok fontosságának bemutatása védőnői előadás formájában.
- Elsősegélynyújtás, alapfokú újraélesztés elsajátítása minden középiskolás diák esetében.
- Változatos tömegsport tevékenységek biztosítása.
- Kerékpártároló bővítése ösztönözve a kerékpár/roller használatát iskolába/munkába járáshoz.
- Bántalmazás, zaklatás esetén továbbra is körültekintő, határozott fellépés.

**Várt eredmény:** Diákok egészséggel kapcsolatos attitűdje pozitív irányba változik. Elsajátítják a testi és lelki egészséggel kapcsolatos ismereteket, a mindennapokban is képesek alkalmazni azokat.

---

**Cél: A sportoló fiatalok iskolai és sportbeli kötelezettségeinek összehangolása, az utánpótlás-nevelés biztosítása**

Intézményünkben mind a tizenkét évfolyamunkon működik olyan osztály vagy tanulócsoport, melynek diákjai köznevelési típusú sportiskolai kerettanterv szerint tanulnak. „Az általános iskola és középiskola kerettanterve a magyar sport egységes és átfogó utánpótlás-nevelési rendszerébe illeszkedve biztosítja a sportoló tanulók speciális igényeihez igazodó nevelést –

oktatást, oly módon, hogy tanulóink: egyenlő esélyekkel indulhassanak tanulmányi téren a nem élsportoló kortársaikkal; érdeklődésüknek és képességeiknek megfelelően, sportbéli leterheltségük ellenére, alkalmasakká váljanak bármely közép-, illetve felsőoktatási intézménybe való továbbtanulásra, vagy sportjellegű szakma elsajátítására; a választott sportágukban képességeiknek megfelelően, hosszú távú sportolói pályafutást megalapozva maximális eredményeket tudjanak elérni.”<sup>2</sup>

**Feladat:**

- Biztosítsuk az élsport, a tanulás és a nevelés hármas egységét. Élsportoló diákjaink esetében (szem előtt tartva, hogy nehezen megy együtt az élsport és a közoktatás követelményeinek való megfelelés), ellátni a közismereti képzést úgy, hogy sportkarrierjük építésében is tevékenyen részt veszünk. Segítjük őket az edzések, edzőtáborok miatti mulasztás pótlásában, akár egyéni tanrend esetén is.
- Továbbra is kapcsolatot tartani az edzőkkel, sportoló tanulókkal kapcsolatos esetmegbeszélésekbe az ő bevonásuk is indokolt.

**Várt eredmény:** A régióban hiánypótló szerepet betölteni, esélyként, hálóként megjelenni az élsport miatt a köznevelés merev rendszeréhez nehezen illeszthető diákok számára.

---

**Cél:** Továbbra is az Aktív Iskolai Program résztvevői maradjunk, más intézmény tanítói, tanárai számára bemutató órákat, továbbképzéseket tartsanak a programba bevont pedagógusaink.

**Feladat:**

- Aktív szünet megtartása.
- Megtartani és bővíteni a tanórán kívüli diáksport foglalkozások körét.
- Félévente fejfrissítő hét megvalósítása.
- Testnevelő munkaközösség tagjainak részvétele képzéseken.
- Kapcsolatfelvétel, tudásmegosztás más aktív iskolákkal, illetve olyanokkal, akik még nem tagjai a hálózatnak.

---

<sup>2</sup> Köznevelési típusú sportiskolák kerettanterve



- A megvalósított programokért pontok gyűjtése, amelyeket mozgásösztönző eszközökre, programlehetőségekre, szolgáltatásokra lehet beváltani.

**Várt eredmény:** A rendszeres testmozgás komplexen pozitív hatást gyakorol a gyerekekre: serkenti az agyműködést, oldja a stresszt, javítja a tanulási teljesítményüket, a fizikai és mentális teherbíró képességüket.

Változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézmény fejlesztését az alapító okiratban meghatározott kereten belül, a hagyományokra építve tervezem folytatni úgy, hogy a partnerek véleményét, értékelését szem előtt tartom. Vezetőként feladatom az intézmény külső-belső erőforrásainak változását nyomon követni.

**Cél: A jövőkép, a vezetés, az operatív irányítás megerősítése.**

**Feladat:**

- A partneri igények figyelemmel kísérése.
- Intézményi jövőkép fejlesztése.
- Változásra való nyitottság megtartása.
- Munkaközösségvezetők szerepének erősítése.
- A munkaközösségek munkatervéhez, valamint a tanév végi beszámolókhöz egységes szempontrendszer kidolgozása.
- Évente olyan tantestületi megbeszélés szervezése, ahol megfogalmazásra kerülnek SWOT analízis keretében az erősségeink és a fejlesztésre szoruló területeink.
- A TÉR – a pedagógusok és vezetők teljesítményértékelési rendszerének megismerése, felkészülés a rendszer bevezetésére.

**Várt eredmény:** A közösen felvázolt jövőkép megvalósításának széles körű támogatása. A középvezetői szint erősítése.

---

**Cél: A szakgimnáziumi képzés jogszerű működtetésének biztosítása.**

**Feladat:**

- Felnövekvő, új képzési típus beiskolázási mutatóinak javítása a képzés népszerűsítésével.

- A tárgyi feltételek folyamatos biztosítása.
- A képesítő vizsgára történő sikeres felkészítés.
- Külső gyakorlati lehetőségek biztosítása a MATE Kaposvári Campus Gyakorló Óvodájával. Az együttműködés kereteinek meghatározása, az együttműködési megállapodás előkészítése.
- MATE Kaposvári Campusán továbbtanulni szándékozó diákjaink kapcsán megállapodást kötni, hogy a sikeres szakgimnáziumi képzés után kedvezményeket kapjanak (alkalmassági vizsga alóli mentesítés, esetleges tantárgy megfeleltetés - a kreditbeszámítás esetén így a képzési idő lerövidítése).
- Partnerkapcsolataink további szélesítése.

**Várt eredmény:** Felmenő rendszerben megvalósuló szakgimnáziumi képzés.

---

**Cél:** Tagozataink (általános iskolai, gimnáziumi, szakgimnáziumi) jogszerű működésének biztosítása.

**Feladat:**

- A (mindhárom tagozaton) lezajlott tanfelügyeleti látogatások összegző értékelésének alapján összeállított önfejlesztési tervekben foglalt feladatok megvalósítása.
- NAT2020 szerint készült helyi tantervek szerinti munkavégzés.
- Az új érettségi szabályzat bevezetése.
- Felkészülni az új érettségi vizsgaszabályzatban rögzített, a természettudományos tárgyak szóbeli vizsgarészének projekttel történő teljesítésére nyitott lehetőségre. Kapcsolódási lehetőség a tudományos diákköri munkával.
- Intézményi dokumentumok tanévenkénti felülvizsgálata, aktualizálása.

**Várt eredmény:** Az intézmény jogszerű működése.

---

**Cél:** Tanító szakos hallgatók képzési tematikájának, rendjének korrekciója.

**Feladat:** MATE Kaposvári Campusán elindult a két műveltségterületet választó tanítók képzése, ehhez a műveltségterületi képzés kisebb átalakítása szükséges.

**Várt eredmény:** Felkészülés az együttműködési megállapodás módosítására.

Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az iskola színvonalas működésének garanciája a jelenlegi nevelőtestület felkészültsége, amely biztosítékot jelent a további minőségi munkánkhoz. Elvárt, hogy a pedagógus szakmai felkészültségével, munkafegyelmével és személyiségével is követendő példát adjon a tanítványainak. Viselkedésünk, kommunikációnk, öltözködésünk mintaként szolgál diákjaink számára. Csak akkor maradhatunk hitelesek a diákok szemében, ha ugyanazt mutatjuk nekik, amit elvárunk tőlük.

A tantestület tagjai közül többen a magas szintű mindennapi oktató és nevelőmunka mellett más jellegű szakmai munkát folytatnak, amely emeli iskolánk rangját, országos elismertségét is. Ilyenek a könyv- és tankönyvírás, a publikálás, a szakértői, tanácsadói és vizsgáztatói tevékenységek, a Csokonai Szakmai Konferencia szervezése, konferenciákon való részvétel, a szakmai szervezetekben végzett munka, illetve a rendszeres szakmai továbbképzés. Minden ilyen szakmai szerepvállalást, innovációt támogatni kívánok.

A nevelést, oktatást közvetlenül segítő kollégákra a gyors, pontos munkavégzés jellemző, megbízható tudásukra, támogató hozzáállásukra a továbbiakban is kiemelten számítok.

A nem pedagógus és NOKS munkakörben dolgozók feladata az oktató-nevelő munka és üzemeltetés feltételeinek zavartalan biztosítása. Szeretném, ha továbbiakban is a megoldásra törekvés jellemezné munkájukat. Tanulókkal kapcsolatba kerülve tőlük is elvárt a pontosság, következetesség a nevelési célok elérésében. Szükségeselemnek érzem munkaköri feladataik újragondolását, azok pontos meghatározását.

**Cél: Közösségfejlesztés, szervezetfejlesztés, motiváció erősítése.**

**Feladat:**

- Egyenlő, igazságos munkaterhelés.
- Kölcsönös tiszteleten alapuló hatékony működés.
- A tantestület mentálhigiénés jóllétének elősegítése, a kiégés felismerése, megelőzése.
- Rendszeres motiváló, pozitív vezetői visszajelzések.
- Testi-lelki egészséget támogató tréning szervezése.

- Csapatépítést segítő programok megvalósítása.
- Tantestületi kirándulások szervezése.

**Várt eredmény:** Csapatszellem erősödése, jó munkahelyi légkör. A közös programok, a közös célok, a közös élmények, az egymásért történő felelősségvállalás pozitív hozadéka.

---

**Cél:** A kollégák eredményesek legyenek, sikeresnek és megbecsültnek érezzék magukat.

**Feladat:**

- Fejlesztő célú ellenőrzés, értékelés megvalósítása.
- Tanóralátogatások (vezetői, középvezetői), tapasztalatok megbeszélése.
- Adminisztráció rendszerességének, érdemjegyek számának, változatosságának havi ellenőrzése.
- Minősítési eljárásokban a vezető személyes jelenléte, támogatása.
- Mesterpedagógus kollégák támogatása mesterprogramjuk megvalósításában.

**Várt eredmény:** Sikeres önmegvalósítás, sikeres minősítések.

---

**Cél:** Folyamatos szakmai, módszertani megújulás.

**Feladat:**

- Továbbtanulás, továbbképzésen való részvétel támogatása a továbbképzési program keretein belül.
- Továbbképzési terv elkészítésébe a szakmai munkaközösségek bevonása.
- Belső továbbképzések, tudásmegosztás.

**Várt eredmény:** Önképzés megvalósulása.

---

**Cél:** Pedagógiai munka elismerése.

**Feladat:**

- Elismerni a dolgozók bármely munkaterületen (tanítás, felzárkóztatás, fejlesztő munka, szervezés, osztályfőnöki, munkaközösségvezetői, munkacsoport vezetői feladatok) elért kimagasló teljesítményét.

- A legkiválóbb pedagógusok elismerő címre történő felterjesztése minden tanévben.
- „Csokonai – az év tanára” díj alapítása, ezzel tudatosítani a nevelőtestületben, hogy a magas szintű munka érték és követendő példa.

**Várt eredmény:** Motiváció, közösséghez tartozás erősödése.

Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

Hatékonyan szeretnék együttműködni a fenntartóval a pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében. Céлом az iskola gazdaságos, környezettudatos, fenntartható működésének elősegítése. A helyzetelemzésben kitértem a pénzügyi beruházást igénylő szükséges javításokra, hiányzó eszközök pótlására.

**Cél:** Saját infrastruktúrában biztosítani a mindennapos testnevelést valamennyi osztályunk esetében (jelenleg 34, felmenő rendszerben 2026/27-es tanévben már 37 osztály), valamint helyet biztosítani a nagyobb iskolai rendezvényekhez (tanévnitó, tanévzáró, szalagavató, ballagás).

**Feladat:**

- A tornaterem elbontása után forrást találni az újraépítésre.
- Az alagsorban található két tanuszoda felújítása.
- Azon testnevelés tanításához, közép és emelt szintű érettségi vizsgára való felkészítéshez nélkülözhetetlen sporteszközök beszerzése, amelyek a leomlott tetőszerkezet alatt maradtak és értékmentésükre nem volt lehetőség.

**Várt eredmény:** Napi 34 testnevelés óra intézményen belüli megszervezése, az uszodák újraindításával az úszás oktatásával a Pedagógiai Programunkban vállalt feladatok maradéktalan megvalósítása, a járás diákjainak úszásoktatását segíteni.

---

**Cél:** Munkakörnyezetünk megjelenésének javítása.

**Feladat:**

- Tantermek dekorációjának tanulók életkori sajátosságaihoz, évszakokhoz, ünnepekhez, jeles napokhoz igazítása.

- Folyosók dekorálása tanulói produktumokkal.
- Iskolaépületen belül, az udvaron, az intézmény előtt a szemetelés visszaszorítása.
- A megújult bútorzat, nyílászárók, interaktív eszközök állagának megóvása.
- Az ebédlői rend betartatása.

**Várt eredmény:** Rendezettebb környezet, mely még nagyobb odafigyelést vált ki a tanulókból.

---

**Cél: Intézményi belső kapcsolatok erősítése.**

**Feladat:**

- A diákönkormányzat hatékonyabb működtetése: iskolarádió, iskolaújság létrehozása. Öregdiák találkozók szervezése. Igényes, változatos programok a szabadidő hasznos eltöltése érdekében.
- Szülőkkel való kapcsolattartás további erősítése.
- Partneri elégedettség kérdőíves felmérése.

**Várt eredmény:** Belső kapcsolatok további erősödése.

---

**Cél: Szervezett és hatékony belső kommunikáció.**

**Feladat:**

- Elektronikus levelezőrendszer működtetése.
- Tanári hirdetőtábla célszerű használata.
- Honlap információinak aktualizálása.
- Hetente vezetőségi megbeszélés, (hétfő 1. óra), törzskari értekezletek, félévente nevelési értekezlet, szükség szerint munkaértekezlet összehívása.
- A belső kommunikáció kétirányúvá tétele, vezetőség tájékoztatása

**Várt eredmény:** Információáramlás és kommunikáció kedvező irányba változik.

---

**Cél: Intézményi külső kapcsolatok további megerősítése.**

**Feladat:**

- Az intézmény gazdag és szerteágazó kapcsolatrendszerének felülvizsgálata, bővítése.

- Állandó munkakapcsolat fenntartása a Kaposvári Tankerületi Központtal, Kaposvár Vármegyei Jogú Város Önkormányzatával, Pedagógiai Oktatási Központtal, Pedagógiai Szakszolgálattal, Kaposvári Humánszolgáltatási Gondnoksággal, egészségügyi szolgáltatókkal, MATE Kaposvári Campusával, a Pécsi Tudományegyetemmel, sportiskolával, sportszervezetekkel, egyházakkal, közösségi szolgálat teljesítéséhez együttműködési megállapodásban álló szervezetekkel.
- A gazdag külső hálózat működtetésének dokumentatív megjelenítése: tevékenységek meghatározása, visszacsatolás, eredményesség, elégedettségmérés.

**Várt eredmények:** Hatékonyabb együttműködés, közösségi szerepvállalás erősödése, pozitív intézményi kép kialakulása.



## Összegzés

A vezetői program minden esetben valós alaptól kiinduló, de egy megálmodott jövő leírása vezetői szemszögből. Én azokat a főbb irányokat fogalmaztam meg, amiket az intézmény jövője szempontjából fontosnak tartok. Törekedtem arra, hogy az általam megfogalmazott célok megvalósíthatóak legyenek, a megvalósításában számítok a pedagógusok aktív közreműködésére, a szülői és a tanulói közösség együttműködésére.

Azt gondolom, hogy a sikeres vezetői munkához a szakmai tudás mellett emberileg is alkalmasnak kell lenni: kellő szigorral, de következetesen és empátiával kell fordulni a tanulók és dolgozók felé egyaránt.

Arra vonatkozóan, hogy milyennek kell lennie a munkánknak, fejlődésünknek, érdemes megszívlelni a XIX. században élt Lewis Carroll oxfordi matematika professzornak ma is időszerű megállapításait, amelyeket Alice tükörországból című mesekönyvében ír le:

„A mi országunkban – mondta Alice még mindig lihegve – ha az ember ilyen sokáig, ilyen gyorsan szalad, mint mi az előbb, akkor rendszerint egy másik helyre jut. – Komótos egy ország lehet – mondta a Királynő. – Minálunk, ha teljes erőből rohansz, az épp csak arra elég, hogy egyhelyben maradj. Ha máshová akarsz eljutni, legalább kétszer olyan gyorsan kell futnod.”

A pályázati anyagban vázolt terveimmel ehhez a képzeletbeli „futáshoz” szeretném az irányt megmutatni.

Az átfogó helyzetelemzésen alapuló elképzeléseim megvalósításához kérem minden kollégám, a fenntartó és miniszter úr támogatását.

## Felhasznált források

- Borítóképet szerkesztette: Szijártó Csaba
- Kaposvári Csokonai Vitéz Mihály Általános Iskola, Gimnázium és Szakgimnázium
  - o Pedagógiai Programja
  - o Szervezeti és Működési Szabályzata
  - o Országos Kompetenciamérés eredményei
  - o Köznevelési statisztikai adatok
- Köznevelési típusú sportiskolák kerettanterve
- Zsolnai József – Kiss Éva (1989): Tananyag és tantárgyi rendszer. In.: A tanító XXVII. évf. 1. szám. 3-5. old.
- Lewis Carrol: Alice tükörorszámban, Móra Könyvkiadó, Budapest 1980.