

Pályázat

az Észak-Budapesti Tankerületi Központ Újpesti Csokonai Vitéz Mihály

Általános Iskola és Gimnázium

Főigazgató munkakör betöltésére

TK/188/HR/kozint/04130-1/2026 kiírásra



Pályázó: Ábriné Nagy Judit

jelenlegi megbízott igazgató

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	4
2.	Helyzetelemzés az intézményről.....	6
2.1.	Iskola területi elhelyezkedése.....	6
2.2.	A nevelő-oktató munka személyi feltételei.....	6
2.2.1.	Iskolavezetés.....	6
2.2.2.	A pedagógusok.....	6
2.2.3.	A tanulási nehézséggel küzdő tanulók ellátása.....	8
2.2.4.	A működést segítő további alkalmazottak.....	9
2.2.5.	Takarító céggel való együttműködés.....	9
2.3.	Tanulói jellemzők.....	9
3.	Az intézményi képzési rendszere.....	11
3.1.	Képzési rendszer.....	11
3.2.	Oktató-nevelőmunka eredményei, fejlesztendő feladatok.....	12
3.3.	Alsó tagozat.....	13
3.4.	Felső tagozat.....	14
3.5.	A gimnáziumi tagozat tanulmányi eredménye.....	15
3.6.	Kompetencia mérések eredményei:.....	19
3.7.	Intézményfejlesztési terv- a kompetenciamérési eredmények javítása érdekében.....	20
4.	Partnerkapcsolatok.....	21
5.	Tárgyi feltételek, az infrastruktúra és a digitális eszközpark.....	23
6.	Vezetői program.....	25
6.1.	Jövőkép.....	25
6.2.	Vezetői hitvallás.....	26
6.3.	Szervezetfejlesztési elképzelések.....	26
6.4.	A szervezetfejlesztés kulcsindikátorai.....	27
6.5.	Oktatás -nevelés fejlesztése.....	28
6.5.1.	Alsó tagozat.....	28
6.5.2.	Felső tagozat.....	29
6.5.3.	Gimnázium.....	29
6.6.	Közösségépítés és nyitottság az iskolában.....	30
6.7.	Digitális pedagógiai innováció.....	31
6.8.	Infrastruktúra fejlesztése.....	32

7.	Megvalósítás ütemezése	33
7.1.	Rövid táv (1 év)	33
7.2.	Közép táv (2-3. év)	34
7.3.	Hosszú táv (4-5. év)	34
8.	Kockázatok és megoldási irányok	34
9.	Összegzés, záró gondolatok	35
10.	Mellékletek	36

1. Bevezetés

A köznevelési intézmények vezetése napjainkban egyszerre jelent szakmai, szervezeti és közösségépítő kihívást, a gyorsan változó társadalmi, technológiai és munkaerőpiaci környezet olyan iskolavezetést igényel, amely képes megőrizni az értékeket, ugyanakkor nyitott az innovációra és a folyamatos megújulásra.

Az Újpesti Csokonai Vitéz Mihály Általános Iskola és Gimnázium különleges helyet foglal el az Észak-Budapesti Tankerületi Központ oktatási intézményei között. Az alsó tagozat megalapozó szakaszára épülő felső tagozat, a gimnáziumi képzés több képzési profilja, az emelt óraszámú humán és idegen nyelvi, valamint a Honvéd kadét tagozat, olyan sokszínű pedagógiai lehetőséget teremt, amely tudatos stratégiai építéssel a jövőben is versenyképes és vonzó intézmény lehet.

Vezetői programom alapvető célja, hogy az intézmény meglévő szakmai értékeire és stabil működési alapjaira építve tovább erősítsem

- a minőségi oktató-nevelő munkát
- a tanulók eredményességét
- az intézmény arculatát és a beiskolázási mutatókat
- a humán és idegen nyelvi képzés szakmai mélyítését
- a Honvéd Kadét Program megvalósítását
- a pedagógusközösség szakmai együttműködését

Meggyőződésem, hogy az eredményes intézményvezetés feltétele a mérhető célokra épülő tervezés, az átlátható működés, valamint a partnerségen alapuló szervezeti kultúra következetes erősítése.

Vezetői munkámban kiemelt szerepet kap az **átlátható működés, a belső szakmai párbeszéd erősítése, valamint az adatokon alapuló, mérhető fejlesztések megvalósítása.**

Hiszem, hogy a tantestület szakmai tudása, az intézmény hagyományai és a tudatos fejlesztőmunka együttesen biztosítják, hogy az iskola a jövőben is meghatározó, eredményes és vonzó intézmény maradjon.

Pedagógus pályám jellemzői

- a szakmai elkötelezettség
- a szakmai fejlődés
- a gyermekek fejlesztésének sikere érdekében az új módszerek megismerése, alkalmazása
- az eredmények elemzése
- a nevelőtestület együttműködésének erősítése
- az új kihívásoknak való megfelelés, pályázatírás

Pedagógus pályámat testnevelés-földrajz szakos tanárként kezdtem, ezt követően az Újpesti Bajza József Általános Iskolában 2000-ben kezdtem dolgozni. Tantárgyaim tanítása mellett osztályfőnöki, munkaközösségvezetői feladatot láttam el. Szakmai munkám elismerésének tekintetem, hogy 2010-ben igazgatóhelyettesi megbízást kaptam. A felsős tanárok közösségét

az iskolai eredmények elemzésére, javítására, az új kihívásoknak való megfelelésre ösztönöztem.

Megismerve az ERASMUS pályázati lehetőséget, a közösséggel összefogva két sikeres pályázatot készítettünk. Ez a kollégáknak kitekintést, új módszerek megismerését, más országok jó gyakorlatának átvételével szakmai fejlődést biztosított.

Vezetői képességeim fejlesztése érdekében megszereztem a közoktatás vezetői szakvizsgát.

A megszerzett ismeretek és a sikerek megerősítettek abban, hogy nagyobb közösség vezetését is el tudnám látni, ahol az én vezetői elveim, módszereim alapján egy együttműködő iskolai kollektívával, jól működő eredményes iskolát működtessünk.

2025 augusztusában az a megtiszteltetés ért, hogy kineveztek az Újpesti Csokonai Vitéz Mihály Általános Iskola és Gimnázium megbízott főigazgatójának. A kapott feladatot nagy szakmai kihívásnak tekintetem és az iskolát 2025 szeptemberétől a legjobb tudásom szerint jogszerűen, törvényesen és bár határozottan, de emberségesen vezetem.

Úgy érzem a kollégák elfogadtak, látják bennem a jövőt és a lehetőségeket. Úgy gondolom szívesen dolgoznak velem, látják igyekezetemet és támogatnak engem, ahogy én is támogatom a jól átgondolt ötleteiket és elképzeléseiket.

Meggyőződésem, hogy megbízásom esetén képes leszek a Pedagógiai programunkban megfogalmazott küldetést a jövőben következetesen megvalósítani. Megőrizve az iskola hagyományait erősítem a Csokonai közösségét és eredményességét.

Képes vagyok az iskolát innovatív, tanulóközpontú szemlélettel irányítva a 21. század társadalmi, gazdasági, oktatáspolitikai és pedagógiai kihívásainak megfelelően vezetni.

Olyan irányt tudok kijelölni, amely érthető és motiváló. Kommunikációmban egyértelmű vagyok, az együttműködésre építek, és fontosnak tartom a partneri kapcsolatok tudatos gondozását.

Kiemelt feladatomnak tekintem, hogy a kollégák számára megteremtsem a minőségi munkavégzés feltételeit, legyen szó eszközökről, megbecsülésről vagy lelki támogatásról. Töreksem arra, hogy a pedagógusok, a tanulók és az intézmény is valódi lehetőségekhez jusson, és minden helyzetben a tanulók fejlesztését helyezem előtérbe. Észreveszem és kihasználom a fejlődést szolgáló alkalmakat, sőt tudatosan keresem azokat a megoldásokat, amelyekkel az iskola működése még eredményesebbé tehető.

2. Helyzetelemzés az intézményről

2.1. Iskola területi elhelyezkedése

Az intézmény az Észak-Budapesti Tankerületi Központ 12 évfolyamos iskolája, melyben általános iskola és gimnázium is működik. A Csokonai Káposztásmegyeren, a Farkaserdő szomszédságában, kellemes lakótelepi környezetben helyezkedik el. A beiskolázási körzete elsődlegesen a környező lakóövekre és az agglomerációra terjed ki.

2.2. A nevelő-oktató munka személyi feltételei

2.2.1. Iskolavezetés

A szervezeti felépítésben a vezetést a főigazgató és a tagozatok igazgatóhelyettesei alkotják.

Négy fős vezetőtestület tagjai

- főigazgató
- 3 igazgatóhelyettes

Kibővített iskolavezetés tagjai:

- munkaközösségvezetők
- DÖK vezető pedagógus
- iskola pszichológus

Jelenlegi helyetteseimmel jól szervezett, eredményes együttműködés alakult. Mindhárman kiemelkedő szakemberek, akik hatékonyan dolgoznak csapatban, saját tagozatukon belül összetartó közösséget építettek, és gördülékenyen egyeztetnek egymással, valamint a külső partnerekkel is. Bár mindannyian nyugdíjasok, a vezetői munkában továbbra is megbízható támaszaim, és a tantestület részéről is széles körű szakmai elismerés övezi őket.

Hetente vezetői, kéthetente kibővített vezetőségi értekezletet tartunk. A kialakított közös álláspontot, a meghatározott feladatokat az információs rendszeren keresztül az igazgatóhelyettesek és a munkaközösség-vezetők adják tovább. Az információáramlás kulcsfontosságú egy jól működő iskola életében. A Csokonaiiban egy jól felépített, TEAMS kommunikációs rendszer működik. Ez a struktúra hatékonyan, átláthatóan és gördülékenyen biztosítja az információáramlást. A szakmai munkát tíz munkaközösség segíti, tevékenységük az éves munkatervükre épül.

A közösen végzett vezetői munka nyomán az intézményben olyan tantestület működik, amely magas színvonalú teljesítményre képes, és elkötelezetten vállalja a feladatokat.

2.2.2. A pedagógusok

2.2.2.1. Szakos ellátottság

A 2025/2026. tanévben 65 fő teljes állásban, 9 fő részmunkaidőben és 4 fő óraadóként dolgozik. 71 határozatlan és 3 fő határozott álláshelyen van.

Az Intézmény pedagógiai munkáját jelenleg teljes körű, 100%-os szakos ellátottság jellemzi, ami biztos alapot ad a magas színvonalú oktatáshoz.

A tantestületben több olyan kolléga is dolgozik, aki egy-egy hiányszak megszerzésével, további tanulmányok vállalásával tud hozzájárulni a szakos ellátottság hosszú távú biztosításához. Az ELTE partnerintézményeként rendszeresen fogadunk végzős tanárjelölteket rövid és hosszú pedagógiai gyakorlatra, többen már most úgy tervezik, ha lehetőségük lesz rá a diploma megszerzése után a Csokonaiban kezdik meg pedagógusi pályájukat.

Az iskolára nem jellemző a pedagógusok gyakori cserélődése, stabil a tantestület, a munkahelyi légkör támogató, és a kollégák szívesen dolgoznak az iskolában.

Az igazgatóváltás a tanév során nem eredményezett távozást, a kollégák nyitottan és rugalmasan fogadták a változást, és gördülékenyen alkalmazkodtak az új helyzethez.

2.2.2.2. A pedagógusok előmeneteli fokozatok szerinti megoszlása:

Gyakornok	Ped I.	Ped II.	Mesterpedagógus
2 fő	37 fő	29 fő	6 fő

A mesterpedagógusok közül két fő szakértő, egy fő szaktanácsadó és három fő innovatív mesterprogramot megvalósító kolléga, a mesterprogramok mindegyike az iskola és a tanulók érdekeit szolgálja.

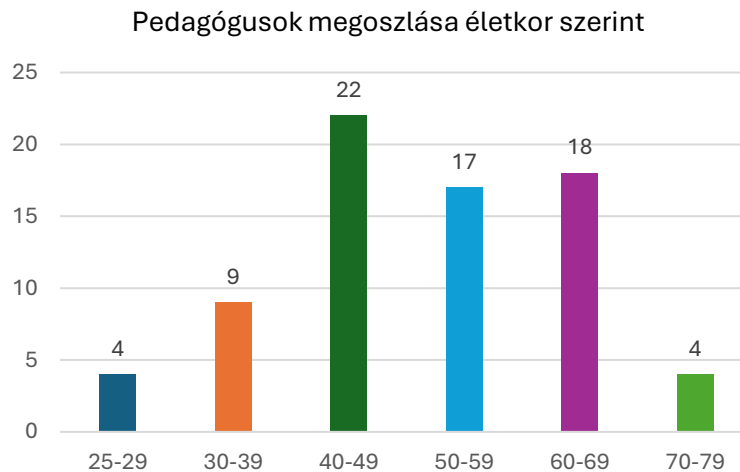
A tantestület nyitott a módszertani fejlődésre, ezért tudatosan és folyamatosan fejleszti saját szakmai kompetenciáit. Évről évre két-három kolléga folytat felsőfokú tanulmányokat, van, aki újabb szakképesítést szerez, mások a pedagógus szakvizsgát tűzik ki célul.

Ezen a téren nincs szükség ösztönzésre, a PTTR-ben rögzített képzéseket a pedagógusok szívesen és felelősen teljesítik, aktívan vesznek részt a továbbképzéseken. Többen önköltséges képzést is vállalnak, és ezt úgy tervezik, hogy a mindennapi szakmai feladatok ellátását ne befolyásolja.

2.2.2.3. A pedagógusok életkor szerinti összetétele

Az intézményben 11 nyugdíjas pedagógus dolgozik, közülük 9 fő határozatlan idejű jogviszonyban. Ez jelzi, hogy kollégáink szívesen maradnak, erős a szakmai közösség, és támogató, jó légkör jellemzi az iskolát.

A koreloszlást az alábbi ábra mutatja:



A pedagógusok életkori megoszlásának elemzése felhívja a figyelmet arra, hogy jelenleg 11 nyugdíjas pedagógus van az iskolában. Szakmai munkájuk megbecsülésén túl, tervezni kell a tantestület fiatalítását és az utánpótlás tervezett biztosítását.

2.2.3. A tanulási nehézséggel küzdő tanulók ellátása

Ezt a feladatot a fejlesztő team látja el.

- fejlesztő pedagógus
- iskolapszichológus
- utazó gyógypedagógus (EGYMI munkatársai)
- logopédus (EGYMI munkatársai)
- pedagógiai asszisztens

Az intézményben a fejlesztőpedagógusi ellátottság kedvező. A „Fejlesztő team” néven működő szakmai munkacsoport évek óta stabilan, összehangoltan dolgozik.

Ez a csoport ebben a tanévben, az alsós tanítókkal a Kulcsár-féle mozgásterápiát ismerteti meg. Ez a mozgásterápia segíti az idegrendszer érését, így a gyerekek könnyebben és hatékonyabban tanulnak. Ez várhatóan javítja a gyerekek figyelmét, ami közvetetten pozitívan hat az OKM mérési eredményekre és mérhető teljesítménybeli javulást hozhat.

A szervezeti inklúzió előmozdítása érdekében a 2025/2026-os tanévben egy tantestületi továbbképzésen vettünk részt az ADHD, és autizmus spektrumzavar pedagógiai megközelítése címmel.

Tekintettel a fejlesztést igénylő tanulók magas számára ennek a felkészült csapatnak a munkájára a jövőben is elengedhetetlenül szükség van, ezért kiemelt feladatommak tartom a működésük támogatását és a hatékony együttműködés feltételeinek biztosítását.

A pedagógiai munka eredményességét befolyásolja a nyugodt légkör. Jelenleg 88 BTMN-es és 39 SNI tanuló van az iskolában. A pedagógiai asszisztensek segítenek a tanórákon a tanulási nehézséggel küzdő tanulók fejlesztésében. A pedagógiai asszisztensek jelenléte nemcsak indokolt, hanem kifejezetten szükséges is.

Cél a korszerű munkaszervezési eljárásokra építve, a pedagógiai asszisztensek segítségével a tanítók munkájának segítése, a tanulók támogatása a mindennapi tanórai tevékenységek során.

2.2.4. A működést segítő további alkalmazottak

- iskolatitkárok
- ügyviteli dolgozók
- rendszergazda
- műszaki kisegítő alkalmazottak

Megbízásom óta, a feladatok pontosabb összehangolása érdekében rendszeresen tartok külön értekezletet számukra.

A műszaki kisegítő alkalmazottak körében is jellemző a magas életkor. Ezekben a munkakörökben is fontos a megbízhatóság, a jó szervezőkészség és a minőségi munkavégzésre törekvés.

Cél, a technikai dolgozók feladatainak összehangolása.

2.2.5. Takarító céggel való együttműködés

Az iskolában a délutáni takarítási feladatokat egy külső megbízott cég látja el, fontos a takarítást végző céggel a folyamatos egyeztetés a takarítás minőségével kapcsolatban.

A szolgáltatóval való egyeztetések hatására érzékelem a javításra irányuló törekvéseket, a kommunikáció mindkét fél részéről működőképes.

2.3. Tanulói jellemzők

A tanuló létszám alakulása:

Tanév	Alsó tagozat	Felső tagozat	Gimnázium	Összesen
2021/2022.	257	287	245	789
2022/2023.	244	268	255	767
2023/2024.	250	240	261	751
2024/2025.	250	226	265	741
2025/2026.	243	226	263	732

A táblázat olyan tendenciákat tükröz, amelyek Európára és Magyarországra egyaránt jellemzőek, a gyermeklétszám csökkenése egyre markánsabban érezteti hatását. A gimnáziumi tagozatokon ez a folyamat jelenleg még nem jelentkezik számottevően, ugyanakkor tudatosan készülnünk kell a várható kihívásokra.

Az alsó tagozatos beiskolázás napjainkban minden intézmény számára kihívás, eddig az engedélyezett osztályokat el tudtuk indítani megfelelő létszámmal. A beiskolázási mutatók megtartása, javítása érdekében a meglévő gyakorlat mellett új lehetőségeket kell keresni.

Az iskolai lemorzsolódást az elmúlt évek alatt sikerült visszaszorítani, ennek megőrzésére kell törekedni.

A két gimnáziumi osztályba – a 64 férőhelyre többszörös a túljelentkezés – jelentkezések számának alakulását az alábbi táblázat mutatja:

Jelentkezés jellemzői:

Tanév	Jelentkezések száma
2020/2021.	402
2021/2022.	578
2022/2023.	520
2023/2024.	595
2024/2025.	638
2025/2026.	533
2026/2027	626

A 2026/2027-es tanévre több tanuló jelentkezett iskolánkba, mint az ezt megelőző tanévben, ez pozitív visszajelzés az iskola felé.

Cél: A stabil tanulói létszám megtartása a beiskolázási mutatók további erősítése és javítása, fontos feladat.

BTMN és SNI tanulók száma:

Tanév	BTMN tanulók száma	SNI tanulók száma
2021/2022.	52	33
2022/2023.	56	30
2023/2024.	53	30
2024/2025.	87	37
2025/2026.	88	39

A BTMN-s és SNI-s tanulók száma folyamatosan nő. Rendelkezünk szakemberekkel, akik a szervezeti inklúzió előmozdításában segítségünkre vannak.

3. Az intézményi képzési rendszere

3.1. Képzési rendszer

Az iskolánk szakmai alapkézikönyve a 12 évfolyamos képzést határozza meg.

A 12 évfolyam belső struktúrája a hagyományos tagolást követi: alsó tagozat, felső tagozat és gimnáziumi tagozat. Az iskolában 30 osztály működik.

Osztályok száma tagozatonként:

Tagozat	Osztályok száma
Alsó tagozat	11
Felső tagozat	11
Gimnáziumi tagozat	8

Az általános iskola nem tagozatos rendszerben működik.

Alsó tagozaton az osztályban tanító pedagógus műveltségi területének megfelelően egy tantárgy oktatása folyik emelt óraszámú negyedik évfolyamig, a szabadon tervezhető órakeret terhére a többi tantárgy oktatása a NAT előírásai szerint történik.

Az alsó tagozaton végzett munka során a diákok kiegyensúlyozott, harmonikus fejlődését támogatjuk. Tanítóink folyamatosan figyelembe veszik az életkori sajátosságokat és az egyéni haladási ütemet, ennek megfelelően rugalmasan alkalmazkodó tanulásszervezéssel dolgoznak. A tanórákon élnek a differenciálás eszközeivel, az infokommunikációs eszközök használata és az együttműködésre épülő munkaformák pedig a mindennapi gyakorlat szerves részét képezik.

A felső tagozaton a matematika és idegennyelv tantárgyakat csoportbontásban tanítjuk, a szakköri órák mellett kiemelt feladatként valósul meg a felzárkóztatás és a tehetséggondozás.

Kiemelt feladat a tanulók eredményes továbbtanulásra való felkészítése, az alapkészségek tudatos erősítése és a tehetségek kibontakoztatása. Az alapképességek fejlesztése valamennyi tantárgy közös felelőssége.

A gimnáziumi képzés tagozatokra épül:

Emelt óraszámú humán tagozat

Az elmúlt években látványosan erősödött az érdeklődés különösen a történelem iránt, ezért az intézmény emelt óraszámú humán csoportokat működtet. A program magyar nyelv és irodalomból, valamint történelemből ad biztosabb, mélyebb alapokat a sikeres érettségizéshez és a felsőoktatási felvételihez. A képzés egyik saját eleme a heti kétórás „**Humán Dózis**”, ahol a diákok többnyire csoportban dolgoznak kreatív feladatokon: szöveget alkotnak és elemeznek, vitáznak, emellett éves projekt munkát is készítenek.

Emelt óraszámú idegen nyelvi tagozat (angol-francia, angol-német csoport)

A tagozaton tanulók a gimnázium általános tanterve szerint haladnak, emellett angolból, franciából vagy németből emelt óraszámú részesülnek nyelvi képzésben. A második

választott idegen nyelv oktatása kezdő szintről indul. A program célja, hogy a diákok stabil, használható nyelvtudást szerezzenek, és felkészülten tegyenek érettségit és nyelvvizsgát.

Honvéd kadét – gimnáziumi tagozat

A kadét tagozaton tanuló diákok a gimnáziumi tanterv szerint haladnak, emellett a Honvéd Kadét Program részeként minden évfolyamon heti két órában tanulják a honvédelmi alapismeretek tantárgyat. A mindennapos testnevelésen belül további heti két órában önvédelmi, küzdősport jellegű foglalkozásokon vesznek részt.

A honvédelmi alapismeretek választható érettségi tantárgyként is segít abban, hogy a hazafiság, a haza szolgálata és a honvédelem fogalmai a 14–18 éves korosztály számára tartalommal teljenek meg. A diákok megismerik Magyarország biztonság politikájának alapjait, a honvédelemmel kapcsolatos szabályozást, valamint a Magyar Honvédség felépítését és feladatait, ez pedig erősíti a felelős állampolgári szemléletet és az elköteleződést.

Az elmúlt években pályázati forrásokból többször is sikerült támogatást nyernünk, így idén is. A Honvédelmi Sportszövetség támogatja a nyári táborozásokat, és néhány kadét tanuló gépjárművezetői gyakorlatát is.

A kadét tagozat eredményességét az ösztöndíjrendszer is visszaigazolja: a Béri Balogh Ádám ösztöndíj a kadétek tanulmányi teljesítményét jutalmazza.

Elsődleges célunk, hogy korszerű tudásra épülő, magas színvonalú középfokú oktatást biztosítsunk, tudatosan támogatjuk a tanulók személyiségének kibontakozását. Ennek részeként felkészítjük őket a sikeres érettségi vizsgára, valamint a továbbtanulásra és a felsőfokú tanulmányok megkezdésére.

3.2. Oktató-nevelőmunka eredményei, fejlesztendő feladatok

Az oktató-nevelő munka erőssége, hogy tudatosan szervezett, mégis rugalmasan alkalmazkodó: a tanórai fejlesztés szorosan kapcsolódik a mérések tanulságaihoz és a lemaradók támogatása szervezett keretekben történik.

A munka sokszínű, megjelennek: szakkörök, háziversenyek, Csokonai Klub, a tematikus hetek és iskolai programok (Digitális témahét, Fenntarthatósági témahét, Pénz7, Code Week), valamint a hazai és nemzetközi kapcsolatokra épülő projektszemlélet (Határtalanul, eTwinning, Erasmus+).

Emellett hangsúlyos az esélyteremtő, befogadó szemlélet: a különleges bánásmódot igénylő tanulók támogatása (SNI/BTM, HH) a fejlesztő team és a szakmai együttműködések révén tervezetten és folyamatosan működik, miközben a pedagógusok módszertani kultúráját belső tudásmegosztás és képzések is erősítik.

Az iskolai élet meghatározó szereplője a Diákönkormányzat, ebben a tanévben számos programmal színesítette az iskolai életet. (golyahét, golyabál, farsang, beöltözős péntek, DÖK nap)

Több kezdeményezésüket támogattam (PET palack gyűjtés, TIK-TOK oldalon a gimnáziumi tagozatok népszerűsítése, Valentin napi posta).

Fejlesztendő területek:

- beiskolázás segítése az óvodákkal való kapcsolattartás új formáinak bevezetése
- átmenet segítése
- tanulói motiváció erősítése
- korai tehetséggondozás
- tanulmányi versenyeredmények
- biztonságos internethasználatra nevelés

Feladatok, lehetőségek:

- beiskolázás segítése
- óvoda- iskola átmenet erősítése
- internet használatának megismertetése a tanulás segítésére

3.4.Felső tagozat

A felső tagozatot a Csokonaiban a legösszetettebb terület, mert itt egyszerre jelenik meg az intenzív serdülőkorai változás, a teljesítményelvárások növekedése és a közösségi konfliktusok gyakoriságának emelkedése. Pozitívum, hogy az alsó–felső átmenetet a kollégák összességében jól kezelik: a leendő osztályfőnökök már előre tájékozódnak, óralátogatásokkal és szakmai egyeztetésekkel készülnek.

1.7.2. TANTÁRGYAK/ÉVFOLYAM FELSŐS/GIMNÁZIUMI OSZT. ÁTLAGA (két tizedes)	5. évf.	6. évf.	7. évf.	8. évf.
MAGATARTÁS	4,44	4,34	3,97	4,22
SZÖR GALÓM	4,39	4,12	4,07	4,05
MAGYAR NYELV	4,29	4,06	4,30	4,15
IRÓDALÓM	4,58	4,05	4,38	4,17
MATEMATIKA	3,89	3,82	3,56	3,41
TÖRTÉNELEM	4,24	3,61	4,34	4,12
BIOLÓGIA			3,63	4,30
FIZIKA			4,03	4,01
KÉMIA			3,94	3,98
TERMÉSZETTUDOMÁNY	4,06	4,10		
FÖLDRAJZ			4,00	4,10
ANGOL NYELV	4,52	4,29	4,34	4,35
NÉMET NYELV		4,58		4,50
ÉNEK-ZENE	4,61	4,21	4,01	4,30
VIZUÁLIS KULTÚRA	4,82	4,41	4,51	4,62
TESTNEVELÉS	4,80	4,84	4,45	4,64
DRÁMA ÉS SZÍNHÁZ				4,96
DIGITÁLIS KULTÚRA	4,94	4,93	4,73	4,68
TECHNIKA ÉS TERVEZÉS	4,86	4,67	4,67	
HON-ÉS NÉPISMERET		4,36		
ETIKA/HIT-ÉS ERKÖLCSTAN	4,88	4,65	4,80	4,64
ÁLLAMPOLGÁRI ISMERETEK				4,54
Évfolyamátlag	4,48	4,01	4,21	4,32

Erősségek:

- matematika és idegennyelv csoportbontásban való tanítása
- az országos témaheteken való részvétel
- erős ökológiai szemlélet
- fejlett pénzügyi tudatosságra nevelés (Fáy Alapítvánnyal való együttműködés)
- nyertes pályázatok (Erzsébet tábor, Határtalanul, EU Code week)
- felzárkóztató programok működése
- versenyeredmények (nyelv, sport, művészetek)
- közösségépítő programok

Fejlesztendő területek:

- a matematika és természettudományos tantárgyak tanulmányi átlagának javítása
- kompetenciamérési eredmények javítása
- sikeres középiskolai felvételi eredmények javítása
- digitális eszközhasználat bővítése
- pályaaorientáció, továbbtanulásra való felkészítés erősítése

Lehetőségek:

- tehetséggondozás
- pedagógus továbbképzések
- módszertani megújulás

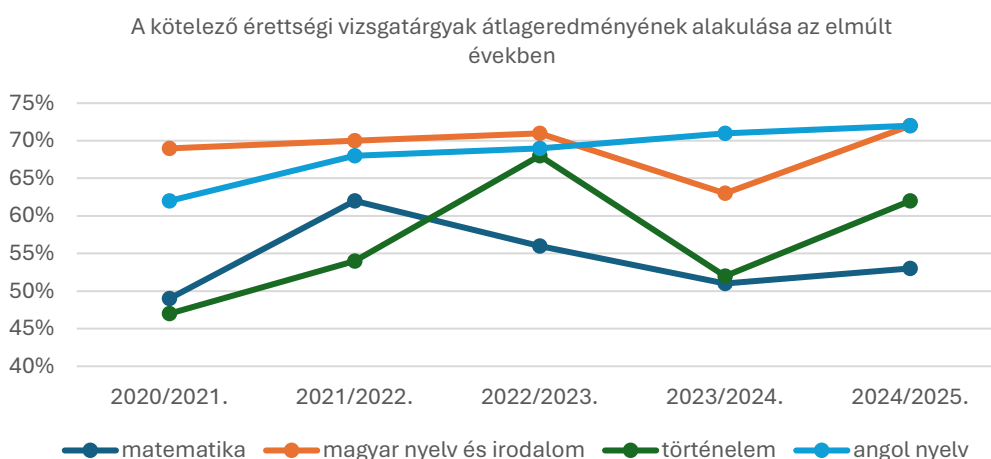
Felső tagozatunkon kiemelt feladatunk a tanulók eredményes továbbtanulásra való felkészítése, az alapkészségek tudatos erősítése és a tehetségek kibontakoztatása. Az alapkompenciák fejlesztése valamennyi tantárgy közös felelőssége, ugyanakkor célzottan is támogatjuk diákjainkat.

3.5.A gimnáziumi tagozat tanulmányi eredménye

A gimnáziumi képzés összetett terület, mert ebben az életkorban egyszerre nő az önállóság igénye, a tanulmányi és vizsgaterhelés, és egyre erősebb a pályaaorientációs nyomás, miközben a tanulói motiváció gyakran ingadozó.

1.7.3. TANTÁRGYAK/ÉVFOLYAM GIMNÁZIUMI OSZT. ÁTLAGA (két tíz.)	9. évf.	10. évf.	11. évf.	12. évf.
MAGATARTÁS	4,65	4,54	4,3	4,69
SZORGALOM	4,15	4,27	4,3	4,6
MAGYAR NYELV	4,40	4,42	4,35	4,69
MAGYAR IRODALOM	4,44	4,38	4,4	4,56
MATEMATIKA	3,55	3,58	3,75	3,61
TÖRTÉNELEM	4,29	4,4	3,84	4,29
BIOLÓGIA	3,88	3,94	-	-
FIZIKA	4,01	4,41	-	-
KÉMIA	4,03	3,6	-	-
FÖLDRAJZ	3,8	4,67	-	-
ANGOL NYELV	4,34	4,27	4,6	4,68
NÉMET NYELV	3,95	3,87	4,00	4,58
FRANCIA NYELV	4,42	4,15	4,14	3,71
VIZUÁLIS KULTÚRA	4,59	4,27	-	-
MOZGÓKÉPKULTÚRA ÉS MÉDIAISMERET	-	-	4,87	4,76
DIGITÁLIS KULTÚRA	4,58	4,83	4,58	-
ÉNEK-ZENE	3,94	3,86	-	-
TÉSTNEVELÉS	4,71	4,72	4,64	4,61
HONVÉDELMI ALAPISMERETEK	4,38	4,56	4,58	4,47
ÁLLAMPOLGÁRI ISMERETEK				4,94
Évfolyamátlag	4,23	4,26	4,33	4,48

Érettségi eredmények:



A középszintű érettségi eredmények alapján az iskola teljesítménye összességében kiegyensúlyozott, és több tantárgy esetében kifejezetten kedvező irányú fejlődés figyelhető meg. Magyar nyelv és irodalomból a tanulók eredményei tartósan jó szinten alakulnak, a 2023/2024-es tanévben tapasztalt gyengébb teljesítményt 2024/2025-re sikerült javítani, ami tudatosabb felkészítést jelez.

Nyelvvizsgák alakulása:

	2022/2023	2023/2024	2024/2025
angol B2	37	28	40
angol C1	2	6	9
angol C2	1	0	0
német B2	0	0	3

Angol nyelvből egyértelmű, folyamatos erősödés látható, ami a szaktárgyi munka következetességére és a tanulói motiváció növekedésére utal, a nyelvvizsga eredmények is ezt támasztják alá.

Történelemből az eredmények ugyan hullámzóbbak, mégis hosszabb távon javuló tendencia rajzolódik ki, ami biztató a következő évek felkészítése szempontjából.

Matematikából a teljesítmény közepes szinten mozog, és nagyobb ingadozást mutat, ezért indokolt az alapkompenciák célzott erősítése, és a vizsgafeladatokhoz szükséges rutin tudatos fejlesztése.

Érettségi eredmények:

Érettségi vizsgatárgy	Szint	Jelentkezők száma (2025)	Százalékos átlag (2025)	Osztályzat átlag (2025)
állampolgári ismeretek	közép	21	78%	4,62
angol nyelv	emelt	20	72%	4,9
angol nyelv	közép	9	74%	4,33
biológia	emelt	5-nél kevesebb	63%	5
biológia	közép	5-nél kevesebb	62%	3,67
digitális kultúra	emelt	5	64%	4,6
digitális kultúra	közép	5-nél kevesebb	52%	3,33
fizika	közép	5-nél kevesebb	57%	3,33
földrajz	emelt	5-nél kevesebb	45%	3,5
földrajz	közép	5-nél kevesebb	80%	4,75
francia nyelv	közép	5	69%	4
honvédelmi alapismeretek	közép	5-nél kevesebb	83%	4,5
kémia	emelt	5-nél kevesebb	65%	4,67
magyar mint idegen nyelv	közép	5-nél kevesebb	82%	5
magyar nyelv és irodalom	emelt	5-nél kevesebb	58%	4,25
magyar nyelv és irodalom	közép	64	72%	4,29
matematika	emelt	6	51%	3,67
matematika	közép	61	53%	3,2
mozgóképkultúra és médiaismeret	emelt	5-nél kevesebb	56%	4
mozgóképkultúra és médiaismeret	közép	5	71%	4,4
német nyelv	emelt	5-nél kevesebb	70%	5
német nyelv	közép	5	60%	3,6
testnevelés	közép	5-nél kevesebb	95%	5
történelem	emelt	16	51%	3,81
történelem	közép	52	62%	3,71
vizuális kultúra	közép	5-nél kevesebb	62%	4

A végzősök körében jellemzően magas a továbbtanulási szándék és a felsőoktatásba való belépés aránya. A továbbtanulási utak több lábon állnak: a tanulók egy része egyetemi képzésben folytatja tanulmányait, kisebb részük technikumi képzésben vagy tanfolyamon szerez képesítést, míg néhányan munkavállalással, vállalkozással kezdenek. A választott szakok alapján a tanulók döntései többnyire a munkaerőpiacon jól hasznosítható, gyakorlatorientált területek felé mutatnak (pl. gazdaság, kommunikáció, informatika, műszaki pályák), de megjelennek hivatásjellegű irányok is (pl. egészségügy, jog, közigazgatás).

Erősségek:

- többszintű képzési modell: humán, nyelvi, kadét tagozat
- humán tagozat megerősödése: humán dózis eredményes működése
- választható nyelvi képzés emelt óraszámában: angol, francia, német
- stabil, használható nyelvtudás
- kadét tagozaton
 - honvédelmi alapismeretek elsajátítása
 - a hazafiság, a haza szolgálata és a honvédelem fogalmainak megismertetése
 - önvédelmi és küzdő sport ismeretek elsajátítása
 - választható érettségire való felkészítés honvédelmi alapismeretektől
 - részvétel a versenyeken (a Honvédelmi Járőrverseny, az Országos Haditorna Verseny és a Kinizsi Közelharc Kupa, a Légfegyveres Lövész Kupa, a Honvédelmi Airsoft Szituációs Lövészverseny)
 - ösztöndíj program

Fejlesztendő területek:

- matematika érettségi eredmények javítása
- emelt szintű érettségire való felkészítés erősítése
- versenyeredmények javulása(kadét)
- egyetemi kapcsolatok építése

Lehetőségek:

- nemzetközi kapcsolatok és programok (eTwinning, online csereprogramok, testvériskolai együttműködés)
- kadét partnerháló bővítése (honvédségi együttműködések, szakmai napok, bemutatók, pályáorientációs programok).
- OKTV versenyeken való aktívabb részvétel

3.6. Kompetencia mérések eredményei:

Feladatellátási hely eredmények áttekintése - 2025								Országos átlaghoz képest
Képzési típus	Évfolyam	matematika	szövegértés	természettudomány	angol idegen nyelv	német idegen nyelv	történelem	digitális kultúra
általános iskola	4. évfolyam	1373	1404					
	5. évfolyam	1404	1446				1444	1471
	6. évfolyam	1465	1496	1485	1539	1485	1543	1540
	7. évfolyam	1585	1574	1601	1677		1589	1606
	8. évfolyam	1530	1495	1595	1641	1520	1597	1581
4 évfolyamos gimnázium	9. évfolyam	1698	1658	1685	1824		1735	1684
	10. évfolyam	1671	1647	1715	1800		1746	1599
	11. évfolyam	1537	1626	1679	1807		1743	1659

■ : az eredmény szignifikánsan magasabb
 ■ : az eredmény nem különbözik szignifikánsan
 ■ : az eredmény szignifikánsan alacsonyabb
 □ : nincs adat

A mellékelt ábra a 2025-ös országos mérések intézményi eredményeit mutatja az országos átlaghoz viszonyítva. Összességében az látható, hogy az iskola teljesítménye több területen az országos átlag körül mozog.

Erősségek:

- országos átlagnál magasabb
 - idegen nyelvi eredmények 7. évfolyamon (1677)
 - szövegértési eredmények 10. évfolyamon (1647)
- országos átlag közeli eredmények
 - stabil eredmények 6.évfolyamon (1465-1543)
 - 9. évfolyamon
- az apródképző és vitéz kupa jogyakorlat alkalmazása

Fejlesztendő területek:

- alacsony matematika tantárgy eredményeinek vizsgálata 5. évfolyamon (1404)
- matematikai eredmények vizsgálata, eredmények növelése 8. évfolyamon (1530)
- német nyelv eredményeinek vizsgálata 8. évfolyamon (1520)
- 9. évfolyamon az átmenet segítése
- digitális kultúra eredményeinek elemzése 10. évfolyamon (1599)
- 11. évfolyam mérési eredményeinek elemzése (mérési problémák kiküszöbölése)

Lehetőségek:

- célzott alapozás 5. évfolyamon
- feladatmegoldási rutin fejlesztése
- matematikai készségek fejlesztése
- nyelvi fejlesztés
- diákok motivációjának segítése

3.7. Intézményfejlesztési terv- a kompetenciamérési eredmények javítása érdekében

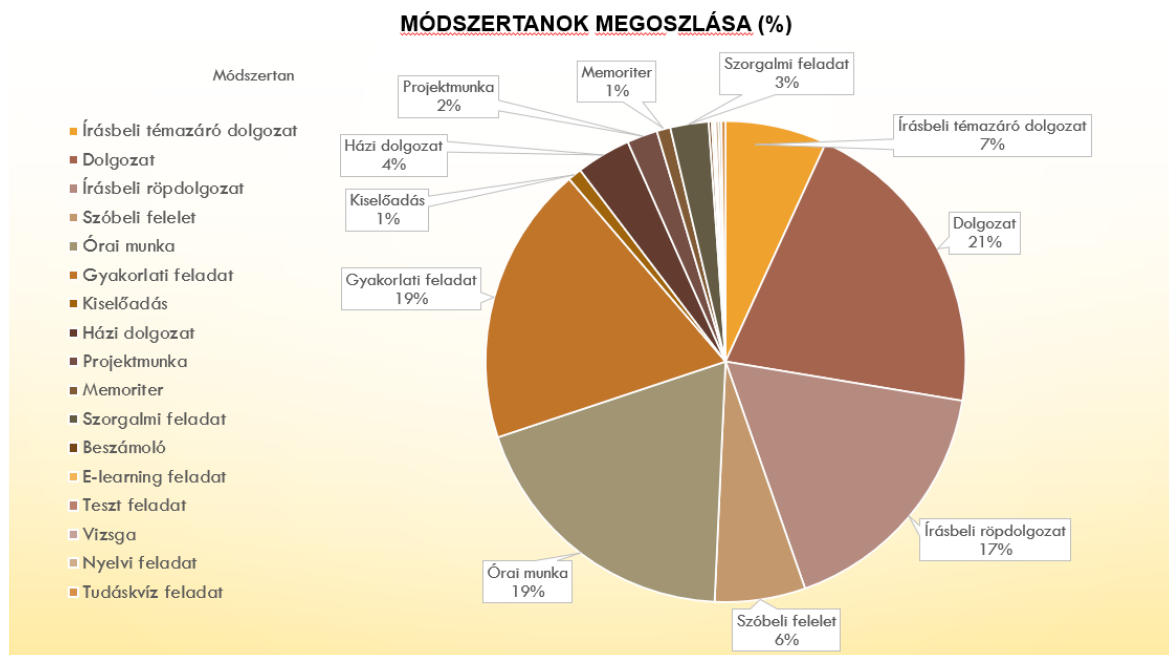
A tanév elején elkészítettük intézményfejlesztési tervünket, célként az országos kompetenciamérésen elért eredményeink javítását tűztük ki.

Az eredmények javítása érdekében igazgatói megbízásom óta, egymásra épülő lépést tettem. Minden elérhető szülői fórumon következetesen hangsúlyoztam a háttérkérdőív kitöltésének jelentőségét, mert ez alapvetően befolyásolja a mérések értelmezhetőségét. A továbbiakban is alkalmazom azt az általam kialakított gyakorlatot, hogy mérések előtt felkeresem az osztályokat, és a tanulókkal személyesen is átbeszélem, miért fontos a felmérések komolyan vétele és a felelős részvétel.

A felkészülés támogatására mérőanyagot kértem a gyakorláshoz, és kezdeményeztem, hogy a mérés-értékelési feladatokba több pedagógus kapcsolódjon be, így a folyamat szervezettebbé és szakmailag megalapozottabbá vált. A félévi értekezleten kértem a munkaközösségeket, hogy elemezzék és mutassák be, mi állhat az eredmények hátterében, hogy a fejlesztési irányokat pontosabban kijelölhessük.

A továbblépés érdekében 2026-ra mérés-értékeléshez kapcsolódó nevelőtestületi képzést is kezdeményeztem. Emellett az alsó tagozaton következetesen alkalmazzuk a Kulcsár-féle módszert, amely az alapkompenciák megerősítését és a fokozatos fejlesztést támogatja.

Az alábbi ábra azt mutatja, hogy a pedagógusok milyen sokféle értékelési módszertant alkalmaznak, ezzel a cél az, hogy komplex készségek fejlesztését támogassuk, melyekre szükség van a kompetenciamérési eredmények javításához.



A TÉR értékelés egyedi intézményi értékelési szempontjaként határoztuk meg az országos kompetenciamérés intézményi eredményeinek célirányos javítását.

Ennek érdekében feladataink: a kompetenciamérés feladattípusainak beépítése a tanórai munkába, felkészítő foglalkozások szervezése a mérésre való célzott gyakorlással, differenciált fejlesztés a tanulók egyéni szintjei alapján és a pedagógusok együttműködése a kompetenciafejlesztés érdekében.

4. Partnerkapcsolatok

Véleményem szerint egyetlen iskola sem működhet hatékonyan önmagában.

Fontosak a kapcsolatok, amelyek megerősítik az intézményben folyó oktató-nevelő munkát, az ott tanító pedagógusok munkájára fejlesztő hatással vannak.

ELTE és Károli Gáspár Református Egyetem

Intézményünk évek óta partnerintézményként működik együtt az ELTE-vel és a Károli Gáspár Református Egyetemmel. Az Óvó- és Tanítóképző Karról, a digitális műveltségterületről az őszi és a tavaszi félévben egyaránt két tanulócsoportot fogadunk és 10 hetes összefüggő szakmai gyakorlatra is érkeznek hozzánk hallgatók, ezzel támogatjuk az ő felkészülésüket.

Microsoft – Microsoft Hungary

Rendszeres és eredményes szakmai kapcsolatot ápolunk a Microsoft Hungary csapatával. Az együttműködés hozzájárul ahhoz, hogy intézményünkben biztosított az Office 365 teljes körű, intézményi szintű használata. A Teams és a OneNote jegyzetfüzet strukturált, tanulástámogató lehetőségei hatékonyabbá teszik a pedagógiai és szervezési folyamatokat. Iskolánk aktív résztvevője a Microsoft Innovatív Iskolák Programnak, és a feltételek teljesítésével elnyerte a Showcase Iskola címet, így egy nagy nemzetközi csapat munkájában is részt veszünk.

Újpesti Torna Egylet (UTE)

Az UTE-val sokrétű, kölcsönösen előnyös kapcsolatot tartunk fenn. A tehetséggondozás és utánpótlás-nevelés támogatása érdekében testnevelés órák keretében lehetőséget biztosítunk a tehetséges tanulók kiválasztására. Több szakosztály az intézményben tart edzéseket, ami a tanulók számára helyben sportolási lehetőséget, a szülők számára pedig jelentős logisztikai könnyebbséget jelent. Kapcsolatunk része a „Rúgj labdába!” iskolai futballprogram, amely az az UTE Labdarúgó Akadémiájának kezdeményezése.

Honvédelmi Sportszövetség

Kiemelt szakmai elismerés, hogy intézményünk a HKP II. fokozati támogatásába került, így ismét jelentős pályázati támogatást nyert a Honvédelmi Sportszövetségtől. A szövetség szervezésében kadét tanulóink a tanév során változatos programokon és versenyeken vesznek részt, amelyek motiváló tanulási környezetet teremtenek, idén már több kiemelkedő eredmény is született.

Budapesti Pedagógiai Oktatási Központ (POK)

A Budapesti POK bázisintézményeként szoros, szakmai szolgáltatói kapcsolatra építünk. Az együttműködés keretében szaktanácsadók közvetítése, bázisintézményi programok megvalósítása, valamint fővárosi versenyek szervezése és koordinálása történik, erősítve az intézmény szakmai beágyazottságát.

Újpesti EGYMI

Az Újpesti EGYMI-vel jó, együttműködésre épülő kapcsolatot ápolunk. Az utazó gyógypedagógusi hálózat szakmai támogatása megfelelően működik. A kiemelt figyelmet igénylő tanulók fejlesztését az SNI tanulók esetében külső szakemberek (utazó gyógypedagógus, logopédus) bevonásával, a BTMN-es tanulók esetében intézményen belül két főállású gyógypedagógus közreműködésével biztosítjuk.

Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat – IV. kerületi Tagintézmény

Kapcsolatunk több évtizedes, stabil szakmai együttműködésre épül, ők végzik a BTMN-s tanulók vizsgálatát és kontrollvizsgálatát.

Tanulási képességeket vizsgáló Szakértői Bizottság és SNI szakértői bizottságok

A tanulási képességeket vizsgáló, valamint az SNI típusú szakértői bizottságokkal (gyengénlátó, hallássérült, beszéd) fennálló kapcsolatunk több évtizedes múltra tekint vissza.

Szülői Szervezet (SZMK)

A szülőkkel való együttműködésünk jó, támogató légkörű. Az SZMK aktívan segíti nevelő- oktató munkánkat (egészségnap, vitaminnap), részt vállal az iskolai programok és rendezvények szervezésében, valamint játékonysági kezdeményezéseinkben. A szülői közösség többsége elégedett az intézmény pedagógiai munkájával, és partnerként támogatja gyermekei fejlődését.

Gyermekjóléti Központ – Újpest Önkormányzatának Szociális Intézménye

A Gyermekjóléti Központtal az elmúlt évben érezhetően erősödött a szakmai együttműködés. A tanulókat érintő gyermekjóléti ügyekben következetesen megtesszük a szükséges jelzéseket, és törekszünk a gyors, megoldásorientált együttműködésre.

Óvodák

A környező óvodákkal rendkívül jó kapcsolatot ápolunk. Évente részt veszünk az ovi–suli börzén, ahol törekszünk az intézmény bemutatására és a szülők tájékoztatására. A meglévő jó gyakorlatok mellett további, új együttműködési lehetőségek kialakítására is szükség van.

Kerületi munkaközösségek

A kerületi munkaközösségekkel jó, aktív szakmai kapcsolatot tartunk fenn. Rendszeresen részt veszünk a szakmai programokon, valamint a versenyek szervezésében és lebonyolításában, erősítve a helyi szakmai kapcsolatot.

OTP Fáy András Alapítvány

Intézményünk ötödik éve vesz részt az OTP Fáy András Alapítvány pénzügyi edukációs programjaiban. A programok kézzelfogható, gyakorlati tudást nyújtanak tanulóinknak, és támogatják a tudatos pénzügyi szemlélet kialakítását.

Testvériskolai kapcsolat – Margittai Horváth János Elméleti Líceum

Testvériskolánkkal szoros, élő kapcsolatot ápolunk. A tanév során részt vettünk szervezett gólyabáljukon, valamint a magyar kultúra napja alkalmából rendezett ünnepségükön, ahol az intézményt képviseltem, erősítve a közösségek közötti szakmai és kulturális kapcsolódást.

BRFK IV. kerületi Rendőrkapitányság

A BRFK IV. kerületi Rendőrkapitányságával szoros, együttműködő kapcsolatban állunk. A felmerülő helyzetek kezelésében és a problémamegoldásban rendszeresen számíthatunk szakmai támogatásukra, különösen a megelőzés és a biztonságos iskolai környezet fenntartása terén.

Egyházak (református, katolikus, evangélikus)

A helyi egyházi közösségek képviselőivel jó kapcsolatot ápolunk, együttműködésünk konstruktív és támogató jellegű, amely az értékközvetítés terén is megmutatkozik.

Iskolaegészségügyi szolgálat

Az iskolaegészségügyi szolgálattal (iskolaorvos, védőnő) olyan együttműködést alakítottunk ki, amely a prevencióra, az egészségfejlesztésre és a szűrések következetes megvalósítására épül. A gyors jelzés és a közös esetkezelés hatékonyan támogatja tanulóink testi-lelki jóllétét.

Mesterségek Iskolája Alapítvány

Az iskolában működő Mesterségek Iskolája Alapítvány kiemelt támogató partnerünk: minden tanévben finanszírozza a tanulói jutalmazást (Telepovszki- díj a végzős sportolóknak, jutalomkönyvek, számológép a kiemelkedő tanulmányi eredményt elért 8. évfolyamosoknak, Aranypena a szépírók számára, Csokonai emlékplakett a díjazott érettségizőknek). Emellett tárgyi eszközök beszerzésével (pl. robotok) is támogatja a nevelő-oktató munkát, hozzájárulva az innovatív tanulási környezet fejlesztéséhez.

5. Tárgyi feltételek, az infrastruktúra és a digitális eszközpark

Épület

Az idei tanévben a fenntartó részéről több, régóta szükséges karbantartási és felújítási beavatkozás valósult meg, ami érezhetően javította az épület műszaki állapotát és a biztonságos működés feltételeit.

Sor került a könyvtári fűtési rendszer egyik problémás vezetékének cseréjére, amely korábban beázást okozott, továbbá két tanteremben radiátor- és csővezetékcserek történtek. A galérián egy válaszfal tartósabb, korszerűbb megoldással került kialakításra, emellett a tető kiállításainál a szegélyezés megújítása, festése és az eresz cseréje is megtörtént. Jelentős előrelépést jelentett

az öltözők festése és a beázások javításának megkezdése, valamint az, hogy megújult a riasztó- és tűzjelzőrendszer.

Tantermek

Az iskola tárgyi feltételrendszere összességében biztosítja az alapidokumentumban rögzített feladatok szakszerű és jogszerű ellátását, az épület megfelel a jelenlegi működésnek.

A rendelkezésre álló 45 tanteremből harminc osztályteremként, tizenöt pedig szaktanteremként működik, emellett a nyelvi és egyéb tantárgyi bontásokhoz is ezek a terek adnak lehetőséget.

A tantermek többségében fekete tábla van, ezek folyamatos cseréjére lenne szükség.

A tantermek állapota gyorsan romlik a folyamatos használat következtében: több helyen indokolt a festés és a lábzetek felújítása. A fenntartó évről évre biztosít lehetőséget néhány terem kifestésére, illetve a festékek beszerzésére, a kivitelezést pedig saját munkatársunk végzi, így a legszükségesebb beavatkozások megvalósulnak, de a teljes körű megújulás ennél nagyobb forrást és rendszeresebb ütemezést kíván.

Bútorzat

A bútorzat állapota a rendszeres javítások ellenére több helyiségben már nem kielégítő, és a mellékhelyiségekben is állandó karbantartási feladatokat jelent a nagy igénybevétel. Ezeket a kisebb javításokat jellemzően a saját technikai munkatársaink végzik el, ami gyors reagálást tesz lehetővé. Szükség van a bútorok ütemezett cseréjére.

Tornaterem

A tornaterem, a galéria és a sportudvar kihasználtsága folyamatosan a maximális szinten van, ami egyszerre jelzi a mozgásos programok jelentőségét és azt is, hogy a rendelkezésre álló kapacitások rendkívül szűkösek. Szükségesnek látom a zajcsökkentés megoldását a galéria és a tornaterem között.

Könyvtár

A könyvtár jól felszerelt, a tanulók számára valódi tanulási és információs bázisként működik, ugyanakkor a napi használatból adódó terhelés több területen folyamatos utánpótlást és fejlesztést igényel.

Udvar

Ahhoz, hogy a tanulók a mai elvárásoknak megfelelő környezetben sportolhassanak, a sportudvar átfogó felújítására lenne szükség. Terveink között szerepel egy korszerű távolugró gödör és futópálya kialakítása. Az udvari játszóeszközök ugyanakkor jelenleg biztosítják az általános iskolás korosztály délutáni mozgásos, játékos időtöltését, állapotukat a fenntartó rendszeresen ellenőrzi, és ebben a tanévben javításukra is sor került, ami növeli a biztonságot és a használhatóságot. A felső és gimnáziumi tanulók számára olyan megoldások hiányoznak, amelyek segítenék a közös beszélgetés lehetőségét.

Digitális eszközpark

Az informatikai feltételek területén az elmúlt időszakban jelentős előrelépés történt: megújult az eszközpark, az informatikatermekben korszerű gépeken tanulhatnak a diákok, és a

pedagógusok munkáját állami beszerzésű laptopok, valamint projektorok segítik. Fenntartói és egyéb források bevonásával mára sikerült valamennyi tantermet projektorral felszerelni, ami lehetőséget teremt a digitális tananyagok, korszerű oktatási módszerek és tanulástámogató eszközök mindennapi használatára.

6. Vezetői program

6.1. Jövőkép

Célom, hogy öt év múlva a Csokonai olyan iskola legyen, ahol a gyerekek biztonságban érzik magukat nemcsak fizikailag, hanem lelkileg is. Ahol a mindennapok légköre kevésbé stresszes, támogató, kiegyensúlyozott, de mozgalmas és örömteli.

Olyan szakmai műhellyé váljunk, amely egyszerre ad biztos kapaszkodót a pályakezdőknek és inspiráló közeget a tapasztalt pedagógusoknak. Ahol van helye, a fejlődésnek, az egymástól való tanulásnak, és ahol a szakmai munka nem kényszer, hanem belső igény.

Megbízásom esetén a következő években is fontos célom, hogy a munkánk eredményes és hatékony legyen: ne pusztán működjünk, hanem tudatosan haladjunk előre.

A célom, hogy a gyerekek közösségei úgy formálódjanak, hogy amikor elmennek tőlünk, ne csak tudást vigyenek magukkal, hanem biztos értékrendet is. Olyan fiatalokká váljanak, akiknek van önbizalmuk, felelősségérzetük, nyitottságuk, és egy belső mércéjük, ami segít nekik dönteni, együttműködni és eligazodni a világban.

Iskolánk öt év múlva is őrizze meg a jó híret, közösségét és megtartó erejét a pedagógusaink elkötelezettségét, a gyerekek kötődését, a szülők bizalmát, valamint a fenntartó megbecsülését.

A jövőben is arra törekszünk, hogy az iskola mindennapjaiban következetesen jelen legyenek a legfontosabb értékeink: a gondolkodás és az értelem megbecsülése, a becsületesség, a bizalom, az odafigyelés, valamint a törekvés arra, hogy önmagunkhoz képest mindig előrébb lépjünk.

Célom, hogy a vezetői ciklusom végére az intézmény:

- stabil tanulólétszámmal működjön
- alsó tagozatán a differenciált oktatási módszerek rendszeres alkalmazása valósuljon meg
- felső tagozatát korszerű, szakmailag megalapozott pedagógiai megújulás jellemezze
- javuló érettségi és kompetencia mutatókkal rendelkezzen
- a Honvéd Kadét képzésben regionálisan is jegyzett műhellyé váljon
- szilárd alapokon működő inkluzív, támogató iskolai környezetet biztosítson
- partneri kapcsolatai legyenek stabilak és aktív együttműködések alapulók
- a tankerület iskolájaként erősítse pozícióját

6.2. Vezetői hitvallás

„Akkor lesz boldog a gyerek, ha szereted, és ebbe beletartozik, hogy azt is szereted benne, amiben más, mint te.” (Mérő László)

Vezetői hitvallásom, hogy a Csokonai olyan meghatározó, biztonságot adó és ugyanakkor folyamatosan megújuló intézmény legyen, amely minden életkori szakaszban biztos kapaszkodót nyújt a tanulóknak. Az alsó tagozaton a stabil alapkompenciák megerősítésére építünk, a felső tagozaton a rendszerezett, biztos tudás kialakítását tartom elsődlegesnek, míg a gimnáziumi években a versenyképes érettségi és továbbtanulási felkészítésre helyezem a hangsúlyt. Kiemelten fontosnak tartom a magas színvonalú humán műveltség közvetítését, a piacképes idegen nyelvi kompetenciák fejlesztését, valamint a kadét programban a hazafias nevelés és a felelősségtudat erősítését. Mindezt olyan támogató, motiváló pedagógiai környezetben képzelem el, amely egyszerre segíti a tehetségek kibontakoztatását és a lemaradók felzárkóztatását, miközben digitálisan korszerű, innovatív megoldásokkal készíti fel a diákokat a változó világ kihívásaira.

Vezetői munkámban az átlátható működést és a partnerséget tekintem alapnak: a döntések legyenek érthetőek, indokolhatóak és közösen vállalhatóak. Hiszek a pedagógusok szakmai autonómiájában, ezért olyan szervezeti kultúrát építünk, amely bizalmat ad, teret enged a kezdeményezéseknek, és támogatja a szakmai fejlődést. A fejlesztések és döntések alapja az adatokra támaszkodó, felelős tervezés, amelyet rendszeres visszacsatolás és közös értékelés kísér. Célom, hogy az innováció a mindennapi működés természetes része legyen, a Csokonai olyan iskola legyen, ahol jó tanulni, jó tanítani, és ahonnan a diákok tudással, értékekkel és önbizalommal lépnek tovább.

6.3. Szervezetfejlesztési elképzelések

- Kiemelt célom a tantestület korösszetételének kiegyensúlyozása, ahol a tapasztalat és az új szemlélet erősíti egymást. A következő időszak feladata az utódlás megtervezése, hogy a kialakult szakmai színvonal és együttműködési kultúra hosszú távon is biztosított maradjon. A nyugdíj után is aktív kollégák értéket képviselnek, ugyanakkor vezetői felelősségem, hogy az intézmény működése ne legyen kitérítésben, ezért tervszerű utánpótlás tervezése szükséges.
- A mérés–értékelés fejlesztése érdekében mérés–értékelési munkacsoport létrehozását tervezem. A munkacsoport szakmai motorja lehet az a kollégám, aki jelezte, hogy innovátori mesterprogramját ebben a témában írja. Ezt a hiány területet az ő szakmai vezetésével, intézményi támogatással, a tantestület széles körű bevonásával kívánom fejleszteni.
- A szervezet működésében külön figyelmet fordítok a munkaközösségek együttműködésére, mert a szakmai műhelymunka ott tud igazán hatékony lenni, ahol a kommunikáció tiszta, a konfliktusok pedig nem söprődnek a szőnyeg alá. Ahol idén elakadást, feszültséget éreztem, ott külső mediátor bevonásával kezdtünk közösen dolgozni a megoldáson, és a tapasztalat azt mutatja, hogy ez a fajta „kívülről

támogatott” rendezés sok esetben gyorsabb és tartósabb eredményt hoz, ezt a konfliktus megoldó stratégiát folytatnom kell.

- Az Erasmus+ tevékenységek intézményi szintű koordinálására Erasmus-munkacsoportot hozok létre. A célom a programok tervezhetővé, kiszámíthatóvá és fenntarthatóvá tétele, úgy, hogy a nemzetközi projektek a mindennapi pedagógiai munkát támogassák, ne terheljék túl a kollégákat. A munkacsoport feladata lesz a partnerkapcsolatok gondozása, a mobilitások előkészítése, a belső tudásmegosztás és a projekteredmények intézményi beépítése.
- A pedagógusok teljesítményértékelése során kiemelten értékelem mindazokat a törekvéseiket, amelyeket a tanulók eredményessége érdekében tesznek, valamint az iskolai innovációs folyamatokban való aktív és elkötelezett részvételüket.

6.4.A szervezetfejlesztés kulcsindikátorai

A mutatókat úgy választom meg, hogy egyértelműen mérhetőek legyenek, legyen kiinduló értékük, minden tanév végén visszacsatolást adjanak.

Tanulói eredményesség

Évente elemzem a kompetenciamérés intézményi eredményeit, és azokat az országos átlaghoz viszonyítom. A változást évfolyamonként és területenként követem.

Beiskolázás és lemorzsolódás

Minden évben a beiratkozók számát az indítható osztályok számához viszonyítom. Kötelezően nyomon követem a lemorzsolódások számát, valamint a gimnáziumi jelentkezők számának alakulását.

Klíma és jóllét

A tanulói jóllétet Likert-skálás kérdőívvel mérem, és külön figyelem a Nyugi Zóna program működését és hatását. (visszajelzések, tapasztalt változások).

Humánerőforrás, utánpótlás

Rendszeresen mérem a fluktuációt, a betöltetlen állások számát, dokumentálom a belső tudásmegosztások számát.

AI és digitális hatékonyság

Számszerűen rögzítem, hány pedagógus vesz részt AI- és digitális képzéseken, és követem, hogy ezekből mennyi épül be a napi gyakorlatba.

Nemzetköziesítés és partnerkapcsolatok

Kvantitatív és kvalitatív módon mérem a nyertes pályázatok és mobilitások számát, az egyetemi partnerprogramok megvalósulását, valamint a kadétek versenyeredményeit.

Összegzés és visszacsatolás

A mutatókat évente összegzem. Ha az adatok indokolják, intézkedési tervet készítek, és meghatározom a felelősöket és határidőket.

6.5. Oktatás -nevelés fejlesztése

6.5.1. Alsó tagozat

Az **óvoda–iskola átmenet** területén tudatosabb, kétirányú kapcsolat kiépítését tervezem. Jelenleg az óvodák ritkán kapnak érdemi, szakmai visszajelzést arról, hogyan boldogulnak a tőlük érkező gyerekek az iskolakezdés után. Ennek rendezésére évente két alkalommal, ősszel és tavasszal olyan workshopot tervezek, amelyre meghívjuk a környező óvodák óvónőit. Ezeken az alkalmakon közösen át tudjuk beszélni a tapasztalatokat, a sikeres gyakorlatokat és azokat a tipikus nehézségeket, amelyekre már az óvodai nevelésben is érdemes odafigyelni.

A kezdeményezéseimre ebben a tanévben először megrendezett **oviolimpiát**, minden évben tervezem megvalósítani, mely közösségépítés, iskolába hívogató élmény és egészséges versenyhelyzet.

Az alsó tagozat népszerűsítését is szeretném átgondoltabbá tenni. A hagyományainkat megtartom, ugyanakkor **a nyílt órákat** nyitottá kívánom tenni. Ezeken az órákon a szülők létszámtól függetlenül, előzetes bejelentkezés alapján vehetnek részt.

Szakmai fejlesztési irányként tervezem az első osztályokban az **emelt óraszámú matematika, idegen nyelvi és informatikai képzés megvalósítását**. Olyan fókuszokkal, amelyek a későbbi tanulási sikerességet megalapozzák. A matematikai gondolkodás, a digitális kultúra és az idegen nyelvi alapozás számomra olyan pillérek, amelyekre a felsőbb évfolyamok eredményessége ráépül.

Az emelt óraszámú képzést a rendelkezésre álló szabad órakeret terhére tervezem. Ez a rendszer elsőtől a 8. évfolyamig következetesen biztosítja a gyerekek fejlesztését.

Tervezem a **Sakkpalota Program** szakköri jellegű bevezetését az alsó tagozaton, a logikai-matematikai kompetenciák fejlesztése és a kompetenciamérési eredmények javítása érdekében.

Tervezem a **Darts Matek program** bevezetését, a matematikai kompetenciák élményszerű, játékos fejlesztése érdekében, és az emelt óraszámú matematikaosztályban ennek felmenő rendszerben történő kötelező alkalmazását.

Intézményvezetői programomban kiemelt szerepet kapnak a játékos, élményalapú kompetenciafejlesztést támogató módszerek (pl. Sakkpalota Program, DARTS Matek), amelyek a logikai-matematikai gondolkodás erősítésén keresztül hozzájárulnak a tanulói eredményesség növeléséhez.

Emellett tervezem, hogy harmadik osztálytól **szakköri formában angolt** indítsunk, szülői igényfelméréssel, bontott csoportokban.

Ebben a tanévben elkezdett **Kulcsár-féle mozgásterápiát**, minden alsós osztályban kötelező lesz megismerni és alkalmazni. Ez egy speciális arculati elemmé válik.

Egyre több gyermek érkezik beszédhibával, logopédiai nehézséggel vagy elmaradó nyelvi fejlettséggel az iskolánkba. Hosszú távon ezzel a nehézséggel számolnunk kell és erősíteniünk kell a kapcsolatot a szakszolgálattal.

6.5.2. Felső tagozat

Vezetőként kiemelt feladatommak tartom, hogy a nevelőtestület támogatást kapjon az **országos kompetenciamérések** eredményeinek értelmezésében és a kiértékelés módszertanában. Ennek érdekében már a 2026. évi pedagógiai-szakmai szolgáltatások tervezésekor külső szakmai segítséget kértem, hogy az adatok valóban fejlesztési irányokat adjanak.

Ezzel párhuzamosan októberben NAT 2020-kompatibilis matematika- és szövegértés-mérőeszközöket igényeltem, ahogy a jövőben is teszem. Ezeket egységesen, kötelező jelleggel alkalmazni kell a tanórai munkában és a helyettesítések során

A felső tagozaton a **matematika oktatás megújítását** tervezem. Egy olyan rendszert képzelek el, amelyben a hatodik évfolyam végén a tanulók egy közös, a munkaközösség által összeállított matematika-felmérést írnak. Az eredmények alapján a legtehetségesebb gyerekeket egy külön csoportban oktatjuk. Fontosnak tartom, hogy ez ne váljon merevvé legyen meg az átjárás lehetősége a csoportok között, célom a tehetséggondozás arányos megerősítése.

A tagozat magatartási és indulatkezelési nehézségeinek megoldását a „**Nyugi Zóna**” program bevezetésével valósítom meg. Ez olyan kiszámítható keret, amelyben a gyerekek megtanulják, hogyan lehet feszültséget levezetni, konfliktust kezelni, visszanyerni az önkontrollt. Ezáltal az osztályban a tanulás folyamatossága és a többiek nyugalma is megmarad. Ez a program a tanulók és a pedagógusok mentális terhelését is csökkenti, és hosszabb távon javítja az iskolai klímát.

A felső tagozat nyugodt működéshez hozzátartozik a következetes nevelési rend is. A mindennapokban elsősorban pedagógiai eszközökkel és együttműködéssel szeretnénk eredményt elérni. Előfordulhat azonban olyan helyzet, amikor a jogszabályok szerinti **fegyelmi eljárás** lefolytatása indokolttá válik. Az ideji tapasztalat azt mutatta, hogy a folyamat átlátható, szakszerű, és a szülő partnerként jelenik meg.

6.5.3. Gimnázium

A **matematika érettségi** eredmények javítását célzott, adatokra épülő beavatkozásokkal tervezem elérni. A munkaközösség feladatának határozom meg a matematika érettségi eredmények javítását célzó módszertani belső továbbképzések szervezését és egymás tapasztalatainak átadását, óralátogatások útján.

A gimnáziumi **közösségi életet is tudatosan szeretném erősíteni**, megőrizzük a tagozati kirándulásokat. Új programok bevezetését tervezem: A „Csokonais” identitás megerősítése érdekében megszervezzük a Csokonai pikniket. A DÖK közreműködésével olyan kreatív kezdeményezés valósul meg, amelyben diákok írnak Csokonais dalokat, és azokat saját gitárkíséréssel adják elő.

A diákok **média- és információtudatosságát** is célzottan fejleszteni kell, mert ma már az online térben való eligazodás, a hiteles forráskezelés és a felelős tartalomkészítés az iskolai nevelés megkerülhetetlen része.

A **gimnáziumi tagozat népszerűsítését** kiemelt vezetői feladatommak tartom. Az elmúlt tanévben kezdeményezéseimre nyitottunk a közösségi média felületek felé. Az iskolanépszerűsítő videó jó kezdet, ugyanakkor fontos feladatnak tartom, hogy a leendő osztályfőnökök bemutatkozó videója évről évre frissüljön, és a tagozatainkat bemutató tartalmak minden érdeklődő számára könnyen elérhetőek legyenek.

Ezzel párhuzamosan az iskola újságját, a **Csokonai Echót** továbbra is megjelentetjük. Szeretném még inkább megtölteni diákírással, mert ez egyszerre fejleszti az önkifejezést, erősíti az iskolai identitást, és értékes lenyomata a gimnáziumi közösségnek.

6.6. Közösségépítés és nyitottság az iskolában

A környezettudatosságra és fenntarthatóságra nevelés érdekében, az Örökös Ökoiskolai elvekhez kapcsolódva tervezem a „**Zöld DÖK**” működésének bevezetését. A DÖK segítő pedagógusnak és a DÖK elnöknek, kezdeményező szerepet szánok. Úgy látom, hogy a diákok nyitottak azokra a tevékenységekre, amelyeknek azonnal érzékelhető a hatása van az iskola rendjére, tisztaságára és az erőforrásokkal való takarékos gazdálkodásra.

A fenntarthatóság jegyében a Zöld DÖK egyik fontos feladata lesz a „jó gyakorlatok” tudatosítása és beépítése a hétköznapi életbe. Ilyen például az energiatakarékosság erősítése, a zöld DÖK felhívására a tanulók jobban figyelnek arra, hogy az üresen maradó tanteremben, mellékhelyiségekben feleslegesen ne égjen a világítás, és ahol lehet, kapcsolják le a villanyt. Hasonlóan lényeges a vízhasználat, a csapok elzárására, a felesleges vízfolytatás megelőzésére, a vízpazarlás csökkentésére. A Zöld DÖK szerepet vállalna a rongálások megelőzésében is, annak tudatosításával, hogy az iskola környezete közös érték, melynek állapotát a mindennapi viselkedésünk határozza meg. Már most is jó irányba léptünk, a PET-palackok gyűjtését ettől az évtől a DÖK kezdeményezésére kijelölt tárolókban megoldottuk és évek óta szelektíven gyűjtjük a szemetet. Ennek a jó gyakorlatnak a megtartására továbbra is számítok.

Tervezem, hogy intézményünk szakmai programjai között jelenjen meg az aktív iskolai szemlélet, célom, hogy csatlakozzunk az **aktív iskolák hálózatához**. A napi működésünket látva úgy gondolom, hogy ez a pedagógiai munka mellett nem jelentene aránytalan többlet terhet a nevelőtestület számára, mert számos olyan elem már most is jelen van a gyakorlatunkban, amely az aktív iskolai szemlélethez kapcsolódik. Sok esetben inkább rendszerezésre, tudatosabb szervezésre és a meglévő jó megoldások egységesebb keretbe foglalására lenne szükség.

Az aktív iskola lényege, hogy a belső és külső tereket nem pusztán közlekedési felületként kezeli, hanem olyan közösségi térként, amely egyszerre támogatja a mindennapi mozgást és a szünetek kulturált eltöltését. A folyosók és az udvar a diákok számára a mindennapi természetes életterei, ahol biztonságos keretek között lehet együtt lenni beszélgetni, pihenni, mozogni, feltöltődni. A jól átgondolt térhasználat érezhetően hozzájárulhat ahhoz, hogy

csökkenjenek a konfliktushelyzetek, mérséklődjön a balesetveszély, és összességében otthonosabb, élhetőbb iskolai környezet alakuljon ki.

Az aktív iskolai működéshez szorosan kapcsolódik a tanórán kívüli mozgáslehetőségek biztosítása is. Ide értendők a sportköri foglalkozások, háziversenyek, közösségi mozgásprogramok, túrák, sportesemények, illetve a mindennapi aktív közlekedés támogatása. A kerékpárral vagy rollerrel érkező tanulók számának növekedése indokoltá teszi, hogy a tárolás kérdését tudatosan kezeljük. A rendezett, kijelölt tárolóhely egyszerre szolgálja a biztonságot, a balesetmegelőzést és az udvar, illetve az iskola környezetének rendezettségét.

Erasmus+ mesterprogramot megvalósító pedagógusként személyes szakmai meggyőződésem, hogy egy intézmény fejlődésében kiemelt szerepe van a **nemzetközi nyitottságnak és a tudatos kapcsolatépítésnek**. Céлом, hogy a Csokonai szakmai munkája a határainkon túl is láthatóbbá és elismertebbé váljon, ezért a meglévő külföldi partnerkapcsolatainkat szeretném tovább erősíteni, illetve új együttműködésekkel bővíteni.

Úgy gondolom, hogy az Erasmus+ program keretet ad egy jól tervezhető, fokozatosan építkező nemzetköziesítési folyamatnak. Nem plusz feladatot szeretnék ráterhelni a nevelőtestületre, hanem olyan lehetőségeket teremteni, amelyek a pedagógiai munka megújulását támogatják, és hosszabb távon is hozzáadott értéket jelentenek. A programban rejlő fejlesztési lehetőségek kézzelfoghatóak, új módszertani megoldások, korszerű tanulás-szervezési formák és kipróbált jó gyakorlatok kerülhetnek be az iskolába, amelyek nemcsak inspirációt adnak, hanem ténylegesen beépíthetők a mindennapi oktató-nevelő munkába.

A nemzetközi mobilitások akár pedagógus-, akár tanulói részvétellel különösen erős motiváló hatással bírnak. A diákok számára az idegen kultúrák megismerése, a nyelvhasználat életszerű helyzetekben történő gyakorlása, valamint a nemzetközi közegben szerzett élmények olyan tapasztalatokat adnak, amelyek nehezen pótolhatók. A nevelőtestület számára pedig a szakmai látókör tágítása, a külföldi partnerintézmények működésének megismerése, valamint a korszerű pedagógiai irányok közvetlen megtapasztalása jelenthet érdemi előrelépést. Cél, hogy a tanultakat tudatosan rendszerezzük, megosszuk egymással, és az intézmény működésébe hosszú távon is beépítsük.

Meggyőződésem, hogy az Erasmus+ program a Csokonai számára egyszerre jelenthet szakmai megújulást, motivációt és hosszú távú fejlődési irányt. Úgy erősíti az intézményi minőséget és nyitottságot, hogy közben a mindennapi pedagógiai munkát támogatja.

6.7. Digitális pedagógiai innováció

Az iskolában egységes digitális rendszert használunk, ahol a tananyagok, feladatok és üzenetek átláthatóan, egy helyen érhetők el. Van tudásanyag, de ennek a tudatosabb használatát várom el a pedagógusok részéről.

Az AI-támogatott iskolai tanulást is rendkívül fontosnak tartom pedagógus kontroll mellett. A pedagógus továbbképzéseket ennek megfelelően választjuk a PTTR rendszeren keresztül.

6.8. Infrastruktúra fejlesztése

Fejlesztési területként jelölöm meg az intézményi **honlap** megújítását és tudatos működtetését. Célom egy olyan felület kialakítása, amely naprakész, megbízható információt nyújt, jól strukturált, könnyen navigálható, és gyorsan elérhetővé teszi a legfontosabb tartalmakat. Ez a szülők és külső partnereink számára is kiemelten fontos, mert erősíti az átláthatóságot, a bizalmat és az intézmény megjelenését.

Szükségnek látom **álló-pultok** kialakítását a folyosókon, akár falra szerelhető módon is. Diákjaink a nevelőtestület döntése alapján a szüneteket a folyosókon töltik, ezért a mindennapi működéshez igazodó, tudatos téralakításra van szükség. A folyosók nem csupán közlekedőként szolgálnak, hanem a szünetek idején közösségi térré válnak: a tanulók beszélgetnek, röviden megpihennek, egyeztetik a következő óra feladatait. Fontos azonban, hogy a folyosón megmaradjon az áthaladás lehetősége és a tér a pedagógusi felügyelet szempontjából is átlátható maradjon.

Terveim között szerepel néhány könnyen mozgatható, strapabíró **moduláris ülőke** beszerzése. Ezek előnye, hogy alkalmazkodnak a mindennapi helyzetekhez, a szünetekben kisebb beszélgető csoportok formálódhatnak körülöttük, ugyanakkor rendezvények, iskolai programok esetén gyorsan mozgathatók.

Ökoiskolaként fontosnak tartom, hogy a belső terekben is megjelenjen a természetközeli szemlélet, és a környezettudatosság ne csupán programokban, hanem a mindennapi környezetben is tetten érhető legyen. Beltéri növényeink már vannak, gyönyörűek, emellett a folyosónak látványos és jól illeszkedő eleme lehet egy **zöld fal** kialakítása.

Az iskolaudvar felújításakor szeretném, ha a zöld szemlélet a külső környezetben is hangsúlyosan megjelenne. Ennek keretében **magaságysok** elhelyezését, valamint egy **fűszerspirál** kialakítását tervezem. A magaságysok egyrészt rendezett, esztétikus zöldfelületet adnak, másrészt kiválóan kapcsolhatók környezeti nevelési tartalmakhoz, projektekhez, iskolai programokhoz. A fűszerspirál különösen jól illeszkedik az ökoiskolai arculathoz szemléletes, gondozható, és sokféle pedagógiai kapcsolódási pontot kínál. A tervezés során ugyanakkor figyelek arra, hogy az udvar szünetben is biztonságosan használható maradjon.

Sürgető feladat az **elektromos rollerek** tárolásának megoldása, mivel egyre több diák érkezik reggelente ezzel a közlekedési eszközzel. A kijelölt, rendezett tárolóhely kialakítása a rend és a balesetmegelőzés szempontjából is fontos, és hosszabb távon az iskolaudvar használhatóságát is javítja, hiszen megelőzhető, hogy a rollerek a bejáratoknál vagy a közlekedési útvonalakon torlódjanak.

Az udvaron szükségesnek látom **padok, körpadok, kültéri ülőkék** elhelyezését. A szünetekben nem minden tanuló választ aktív mozgást, lehetőséget kell adnunk, hogy tudjanak leülni, beszélgetni. Ezzel kapcsolatban már kértem is segítséget a szülői munkaközösségtől, mivel a közös gondolkodás és támogatás nemcsak a megvalósítást segíti, hanem az iskolai közösség összetartását is erősíti.

Kiemelt fejlesztési területként jelenik meg a **bútorok és az öltözőszekrények folyamatos karbantartása**, néhány a tanteremben a padok és székek kopottak, elhasználódtak.

A pedagógusok több teremben továbbra is krétás táblákat használnak, így indokolt fehér táblák beszerzése.

A tanári helyiségekben és a díszteremben található **székek** állapota több esetben már nemcsak esztétikai kérdés: a kopottság és az elhasználódás balesetveszélyt is jelent, ezért ezek cseréje mielőbbi intézkedést igényel.

Szintén fejlesztendő terület **az iskola hangosítási rendszere**, mivel a háromszintes épületben a nagyobb rendezvények során a teljes körű, jó minőségű hangosítás jelenleg nehezen megoldható.

A fejlesztőszobákban bővíteni kell a **szenzoros sarkot**, vagy – ha a feltételek engedik – egy külön szenzoros szobát kell kialakítani. Az elképzelés lényege, hogy legyen egy olyan, ingerében szabályozható, biztonságos tér, amely alkalmas a megnyugvásra, az idegrendszeri túlterhelés csökkentésére, és közben fejlesztési célokat is tud szolgálni.

A felsorolt elemek összességében olyan fejlesztési irányt rajzolnak ki, amely a diákok mindennapi igényeiből indul ki, egyszerre szolgálja a komfortot és a biztonságot, és közben következetesen megjeleníti az ökoiskolai értékeket az intézmény belső és külső tereiben egyaránt.

A forrásteremtés szempontjából továbbra is fontos feladat a **pályázati lehetőségek** folyamatos figyelése, valamint az alapítványi támogatás és a szülői közösség együttműködésének erősítése.

7. Megvalósítás ütemezése

Az intézmény következő öt évének tervezésekor abból indultam ki, hogy az iskola stabil alapokon működő, szakmailag elkötelezett közösség, ugyanakkor több olyan terület is azonosítható, amely tudatos, ütemezett fejlesztést igényel. A céloom nem egy egyszerre mindent megváltoztató program, hanem egy fokozatosan építkező, reális, mérhető eredményeket hozó fejlesztési folyamat, amely egyszerre őrzi meg az iskola értékeit és készíti fel a jövő kihívásaira. Minden évben fontosnak tartom az önértékelést és a korrekció lehetőségét, mert a változásokra reagálnunk kell.

7.1. Rövid táv (1 év)

- támogató vezetői jelenlét biztosítása, feladatmegosztás
- mérés-értékelési munkacsoport felállítása
- iskolai klíma támogatása (Nyugi Zóna kialakítása)
- honlap fejlesztés elindítása
- Erasmus munkacsoport létrehozása
- PTTR-hez igazodó Darts Matek és AI képzések előnyben részesítése
- DartsMatek és Sakkpalota Program bevezetése
- az óvoda-iskola kapcsolat elmélyítése
- tanulási környezet folyamatos fejlesztése, korszerűsítése

7.2. Közép táv (2-3. év)

- vezetői utánpótlás biztosítása
- a humán erőforrás tudatos megújítása
- felsős matematika megújításának elindítása (6. évfolyam)
- matematika érettségi eredményeinek javítása
- az AI beépítése az oktatási folyamatokban
- kadét versenyeredmények javítása
- egyetemi partnerkapcsolatok kiszélesítése
- ökoiskolai értékrendet tükröző környezet fejlesztése
- szenzoros szoba fejlesztése
- infrastruktúra fejlesztése, közösségi terek megújítása
- sportudvar fejlesztése

7.3. Hosszú táv (4-5. év)

- stabil tanulói létszámon alapuló iskola működtetése
- erős intézményi arculat, hiteles kommunikáció
- javuló érettségi eredmények
- javuló kompetencia mérési eredmények
- nemzetköziesítés, belső tudásmegosztás beépülése
- önértékelés, fejlődési irány megjelölése
- új vezetői ciklusra való felkészülés

Meggyőződésem, hogy az itt megfogalmazott stratégiai és operatív célok nem különálló fejlesztési pontok, hanem egymást erősítő folyamatok. Ha a humán erőforrás stabil, a pedagógiai munka tudatos, a tanulók biztonságban érzik magukat, az intézményi arculat hiteles, és a környezet méltó a benne zajló munkához, akkor a Csokonai a következő öt évben is megőrzi és tovább erősíti szakmaiságát és közösségi erejét.

8. Kockázatok és megoldási irányok

Kockázatot jelent számunkra a sok nyugdíjas kolléga jelenléte, a következő években akár gyors ütemű pedagógushíány alakulhat ki. Tervszerű utánpótlás tervezés szükséges, ezért az ELTE-s partnerkapcsolatra tudatos toborzási csatornaként tekintek, illetve a hiányszakok, belső pótlására ösztönzőm kollégáimat.

Kockázatot jelentenek az elhasználódott bútorok, balesetveszélyes székek, hiányzó fehérablák, ezek pótlásáról, felújításáról gondoskodnunk kell. Pályázati, alapítványi vagy tankerületi forrás szükséges.

A pedagógusok túlterhelése és kiégése is nagy kockázat, amely a teljesítmény, a szervezeti klíma és a megtartóerő romlásához vezethet. A kiégés megelőzését tudatos terhelésmenedzsmenttel, arányos feladatmegosztással, kiszámítható tervezéssel rendszeres vezetői visszajelzéssel és célzott támogatással erősítem.

Kockázat a fejlesztő teamünk túlterhelése, őket kiemelten kell támogatnunk. Nem csak azért, mert egyre több BTMN-s tanulóval kell foglalkozniuk, hanem azért is, mert fontos szerepük van a belső továbbképzések fenntartásában és az esetmegbeszélések rendszeressé tételében is.

9. Összegzés, záró gondolatok

Meggyőződésem, hogy az intézmény meglévő szakmai értékeire építve, tudatos fejlesztőmunkával olyan korszerű, vonzó és eredményes iskolát vezethetek, amely biztosítja tanulóink sikeres jövőjét.

Úgy érzem, alkalmas vagyok arra, hogy az iskola főigazgatói feladatait felelősséggel és hitelesen ellássam.

Döntési helyzetben képes vagyok mérlegelni, határozottan állást foglalni, és a következményeket vállalni. A vezetést nem erőből képzelem el, hanem következetesen, ugyanakkor emberségesen: úgy, hogy a szervezet működése kiszámítható legyen, a kollégák pedig érezzék a tiszteletet és a biztonságot.

A munkaszervezésben alapvetően az egyenlő bánásmód. Arra törekszem, hogy a feladatok elosztása arányos legyen, és mindenki a képességeihez, terhelhetőségéhez igazodó szerepet kapjon. Az elmúlt időszak számomra a tanulás és a tapasztalatszerzés éve volt: sok helyzetben kellett gyorsan reagálni, ugyanakkor hosszabb távú szempontokat is végig szem előtt tartani. A feladatot örömmel végeztem, és a legjobb tudásom szerint igyekeztem irányítani az iskolát.

Büszke vagyok arra, amit a nevelőtestülettel együtt elértünk. Különösen sokat jelent számomra, hogy a szülők, a diákok és a kollégák részéről is többnyire megerősítő visszajelzéseket kaptam. A közös munka során úgy érzem, valódi együttműködés alakult ki, és a kollégák elfogadtak, befogadtak.

Megbízásom esetén, a jövőben is jogszerűen, a fenntartó elvárásaihoz igazodva, szakmai szempontok alapján vezetem az intézményt. Számomra a „Csokonais” lét nem csupán munkahelyet jelent: kötődést, közösséget, felelősséget. Hiszem, hogy jó iskolát csak együtt lehet építeni – szakmájukat szerető pedagógusokkal, támogató szülőkkel és olyan gyerekekkel, akiknek fontos, hogy ide tartoznak.

Ebben a tanévben megerősödött bennem, hogy a Csokonai értéke a közössége, a kollégák szakmai tudása, a diákok lendülete, a szülők együttműködése. Feladatom, hogy a hagyományainkat megőrizzük és megfeleljünk a ránk váró kihívásoknak.

Vezetői pályázatom sikeressége esetén ezekre az alapokra építve szeretném tovább vezetni az intézményt: kiszámítható, jogszerű működéssel, következetes szakmai munkával, és olyan légkörrel, ahol jó dolgozni és jó tanulni.

10. Mellékletek