

Pályázat
a
Siklósi Táncsics Mihály
Gimnázium, Általános Iskola és
Alapfokú Művészeti Iskola

magasabb vezetői
(intézményvezetői)
állására

Készítette:

Bognár László

Siklós, 2018. november 5.

Emberi Erőforrások Minisztere
Mohácsi Tankerületi Központ
Mohács
Szabadság utca 4-6.
7700

Tisztelt Miniszter Úr!

Pályázatot nyújtok be az Emberi Erőforrások Minisztériuma által meghirdetett **Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola** magasabb vezetői (intézményvezetői) állására. A pályázati adatbázisban a pályázat a TK/013/00251-55/2018 azonosító számon szerepel.

Személyes adataim:

Név: Bognár László
Születési hely: Kecskemét
Születési idő: 1969. április 11.
Anyja neve: Fülöp Mária
Lakcím: 7666 Pogány, Hunyadi utca 19.

A pályázatom tartalmazza:

- a szükséges nyilatkozatokat,
- szakmai önéletrajzomat és a szakmai tevékenységem bemutatását,
- az intézmény irányítására vonatkozó helyzetelemzésre épülő vezetési programomat,
- a végzettségeket tanúsító diplomák másolatait, a fontosabb képzettségeket igazoló dokumentumok másolatait,
- a pedagógus-szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettség meglétét igazoló oklevél másolatát,
- munkáltatói igazolást a szakmai gyakorlat meglétéről,
- az erkölcsi bizonyítványomat.

Siklós, 2018. november 5.


Bognár László

Tartalom

<i>Nyilatkozatok</i>	4
<i>Szakmai önéletrajz</i>	5
<i>Szakmai tevékenység bemutatása</i>	11
<i>Helyzetelemzésen alapuló vezetői program</i>	14
1. Bevezető gondolatok - személyes motiváció, általános helyzetkép, irányok	15
2. Szakmai hitvallásom, vezetési irányelveim	20
3. Az intézmény az adatok tükrében, kihívások, lehetőségek.....	24
3.1. Az intézmény a létszám perspektívájából.....	24
3.2. Az intézmény gazdálkodása	28
3.3. Az intézmény szervezeti felépítése	31
3.4. Tárgyi feltételek	33
4. A személyi feltételek és humánerő gazdálkodás lehetőségei.....	39
5. Az intézmény szakmai-pedagógiai irányításának lehetőségei	44
5.1. A Táncsics Mihály Gimnázium	46
5.2. Az alapfokú intézmények	51
6. Befejező gondolatok	55
<i>Felhasznált források</i>	57
<i>Mellékletek</i>	58

NYILATKOZATOK

Alulírott Bognár László hivatalosan nyilatkozom arról, hogy a Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola magasabb vezetői állására a mai napon beadott *pályázatom tartalma harmadik személlyel közölhető*, a pályázati anyag sokszorosításához, továbbításához hozzájárulok.

Alulírott Bognár László hivatalosan hozzájárulok ahhoz, Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola magasabb vezetői állására a mai napon beadott *pályázatomban foglalt személyes adataimat a pályázati eljárással összefüggésben szükséges mértékben kezeljék, továbbítsák.*

Siklós, 2018. november 5.


Bognár László

SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ



Europass Önéletrajz



Személyi adatok

Vezetéknév / Utónév(ek)	Bognár László
Cím(ek)	
Telefonszám(ok)	
Mobil:	
E-mail(ek)	
Állampolgárság	
Születési dátum	Kecskemét, 1969.04.11.
Neme	

VEZETŐI PROGRAM
Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

Szakmai tapasztalat	magyar-történelem szakos tanár, oktatási szakértő, szaktanácsadó, mesterpedagógus (minősítés: 2014. 11. 23.)
Időtartam	2017. aug. 1-jétől jelenleg is
Foglalkozás / beosztás	képzési vezető
Főbb tevékenységek és feladatkörök	PTE Gyakorló Általános Iskola, Gimnázium, Szakgimnázium és Óvoda, tanárképzésért felelős vezető
A munkáltató neve és címe	PTE Gyakorló Általános Iskola, Gimnázium, Szakgimnázium és Óvoda 7633 Pécs, Dr. Veress Endre u. 15.
Tevékenység típusa, ágazat	oktatás
Időtartam	2012. dec. 29. – 2017. júl. 31.
Foglalkozás / beosztás	intézményvezető
Főbb tevékenységek és feladatkörök	Mecsekaljai Általános Iskola, intézményvezető
A munkáltató neve és címe	Pécsi Tankerületi Központ 7621 Pécs, Színház tér 2.
Tevékenység típusa, ágazat	oktatás
Időtartam	2011- 2012. dec. 28.
Foglalkozás / beosztás	főigazgató
Főbb tevékenységek és feladatkörök	Siklósi Közoktatási Intézmény főigazgatója
A munkáltató neve és címe	Siklós Város Önkormányzata 7800 Siklós, Kossuth tér 1.
Tevékenység típusa, ágazat	oktatás
Időtartam	2009 - 2011
Foglalkozás / beosztás	pályaválasztási tanácsadó, pedagógiai szakértő
Főbb tevékenységek és feladatkörök	oktatási tanácsadás, szakértés
A munkáltató neve és címe	Baranyai Pedagógiai Szakszolgálatok és Szakmai Szolgáltatások Központja 7626 Pécs, Egyetem u. 2.
Tevékenység típusa, ágazat	oktatás
Időtartam	2007 - 2011
Foglalkozás / beosztás	projekt-koordinátor
Főbb tevékenységek és feladatkörök	Régiós Szakképzés-fejlesztési Programiroda működtetése
A munkáltató neve és címe	Baranya Megyei Önkormányzat 7621 Pécs, Széchenyi tér 9.
Tevékenység típusa, ágazat	szakképzés

VEZETŐI PROGRAM
Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

Időtartam	2006-tól (jelenleg is – társadalmi megbízatás)
Foglalkozás / beosztás	önkormányzati képviselő, szakbizottsági elnök (Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata)
Főbb tevékenységek és feladatkörök	2006-2014 Oktatási Bizottság és a Pénzügyi Bizottság tagja, 2009-2010 Okt. és Ifj. Biz. elnöke, 2014-től a Kulturális és Köznevelési Bizottság elnöke, Pénzügyi és Gazdasági Bizottság tagsága (jelenleg is)
A munkáltató neve és címe	Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata 7621 Pécs, Széchenyi tér 1.
Tevékenység típusa, ágazat	közigazgatás
Időtartam	1991-től 2009-ig
Foglalkozás / beosztás	tanár
Főbb tevékenységek és feladatkörök	osztályfőnök, munkaközösség-vezető, minőségfejlesztési vezető,
A munkáltató neve és címe	Budai Városkapu Oktatási Központ Szieberth Róbert Általános Iskolája és Alapf. Művészetoktató Intézménye 7633 Pécs, Zsolnay Vilmos út 90.
Tevékenység típusa, ágazat	oktatás
Időtartam	2002-től 2006-ig
Foglalkozás / beosztás	külső szakértő
Főbb tevékenységek és feladatkörök	városi önkormányzat Oktatási Bizottsága
A munkáltató neve és címe	Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata 7621 Pécs, Széchenyi tér 1.
Tevékenység típusa, ágazat	közigazgatás
Időtartam	2005-től 2008-ig
Főbb tevékenységek és feladatkörök	magyar szaktanácsadó
A munkáltató neve és címe	Baranyai Pedagógiai Szakszolgálatok és Szakmai Szolgáltatások Központja 7626 Pécs, Egyetem u. 6.
Tevékenység típusa, ágazat	oktatás
Tanulmányok, szakképesítések, továbbképzések	
Időtartam	1987-1991
Végzettség / képesítés	magyar – történelem szakos tanár
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	ELTE Tanárképző Főiskolai Kar
Országos / nemzetközi besorolás	főiskolai diploma

VEZETŐI PROGRAM
Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

Időtartam	1991-1994
Végzettség / képesítés	történelem szakos középiskolai tanár
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	ELTE BTK
Országos / nemzetközi besorolás	egyetemi diploma
Időtartam	2001
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	minőségfejlesztési ismeretek és alkalmazásuk a közoktatásban (tanúsítvány)
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Human Expanzió
Időtartam	2001-2002
Végzettség / képesítés	számítástechnikai szoftverüzemeltető (bizonyítvány)
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Favorit Számítástechnikai Szakközépiskola
Országos / nemzetközi besorolás	OKJ vizsga
Időtartam	2003-2005
Végzettség / képesítés	közoktatási vezető, pedagógus szakvizsga
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság – és Társadalomtudományi Kara
Országos / nemzetközi besorolás	pedagógus szakvizsga
Időtartam	2006
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	SDT keretrendszerének, adatbázisainak kezelés és felhasználása (tanúsítvány)
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Baranyai Pedagógiai Szakszolgálatok és Szakmai Szolgáltatások Központja
Időtartam	2006
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	A kompetencia alapú oktatási programcsomagok alkalmazása szövegért.-szövegalk. 5-8. évf. (tanúsítvány)
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Baranyai Pedagógiai Szakszolgálatok és Szakmai Szolgáltatások Központja
Időtartam	2009
Végzettség / képesítés	közoktatási mentor (szövegértés-szövegalkotás 5-8.) (tanúsítvány)
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	EDUCATIO Társadalmi Szolg. Nonprofit Kft.
Időtartam	2010
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Az infokommunikációs technológia alapú konstruktív tanítás-tanulási módszerek alkalmazása a szaktárgyi oktatásban (tanúsítvány)
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Baranyai Pedagógiai Szakszolgálatok és Szakmai Szolgáltatások Központja

VEZETŐI PROGRAM
Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

Időtartam	2010
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Projektpedagógia, epochális oktatás (tanúsítvány)
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Baranyai Pedagógiai Szakszolgálatok és Szakmai Szolgáltatások Központja
Időtartam	2014. 05. 01. – 2014. 07. 01.
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	„A 7 szokás – vezetői készségfejlesztés” (tanúsítvány)
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	PTE, FC-Pannon Tanácsadó Kft.
Időtartam	2014. 04. 28. – 2014. 06. 04.
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Szaktanácsadók felkészítése a történelem, társadalmi és állampolgári ismeretek, társadalmi, állampolgári és gazdasági ismeretek, hon-és népismeret szakterületi szaktanácsadói tevékenység
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet
Időtartam	2014. 09. 01. – 2014. 12. 08.
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Szakértők képzése a pedagógiai – szakmai ellenőrzésre és a pedagógusok minősítésére
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Oktatási Hivatal
Időtartam	2014. 09. 01. – 2014. 11. 05.
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Szakértők felkészítése komplex helyzetelemzésre (TÁMOP-3.1.10.-11/1-2012-0001 kiemelt program szakértése)
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Oktatási Hivatal
Időtartam	2017. 06.
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Pedagógus minősítési szakértők felkészítése Mester- és kutató pedagógusok minősítésére
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Oktatási Hivatal
Egyéb szakmai tevékenység:	Országos szakértői névjegyzék szakértője Szakterületek: tanügyigazgatás (általános tanügyigazgatás) pedagógiai értékelés: intézményértékelés: általános iskola pedagógiai-szakmai ellenőrzés és pedagógusminősítés Országos szaktanácsadói névjegyzék szaktanácsadója SZT 003866 számon Szakterületek: Intézményfejlesztési szakterület Pedagógiai mérés-értékelési szakterület Tantárgygondozói szakterületek - Történelem, társadalmi és állampolgári ismeret

VEZETŐI PROGRAM
Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

Anyanyelv	magyar
Egyéb nyelv	angol (alapfok)
Társas készségek és kompetenciák	Jó kommunikációs készség, emberismeret, konfliktuskezelési technikák ismerete, melynek alapja közel 30 év tanítási gyakorlat iskolákban, valamint az oktatásirányításban és – szervezésben eltöltött időszak, a megye oktatási intézményeinek ismerete, kapcsolattartás velük.
Szervezési készségek és kompetenciák	Integrált közoktatási intézmények szervezeti működtetésében tapasztalat. Előző munkahelyeimen munkaközösség vezetése, programok, rendezvények szervezése, osztályfőnöki munka, a minőségfejlesztési rendszer működtetése, tanár továbbképzések szervezése, mentori munka, szakmai előadások megtartása oktatási rendezvényeken, egyetemen, oktatásirányítási, szakbizottsági munka megszervezése, döntések előkészítése a közigazgatásban.
Számítógép-felhasználói készségek és kompetenciák	Felhasználói szintű

Kelt: Pécs, 2018. november 5.



Bognár László
aláírás

SZAKMAI TEVÉKENYSÉG BEMUTATÁSA

- 2017:* Mester és kutató pedagógusok minősítése
- 2017:* PTE Gyakorlóiskoláiban a vezető/mentor tanárok munkájának, illetve a tanárképzésben résztvevő hallgatók gyakorlatának a koordinálása
- 2014:* TÁMOP-3.1.10.-11/1-2012-0001 kiemelt program keretében szakértői tevékenység végzése (Baranya megye oktatási intézményei)
- 2013:* TÁMOP-2.2.5.A-12/1-2012-0009 - „Innováció a szakképzésben, új irány - új iránymutatás a rövidebb képzési idejű szakképzés bevezetéséhez” című pályázathoz kapcsolódó szakértői tevékenység – Simonyi Károly Szakgimnázium és Szakközépiskola
- 2012-től* Pedagógus továbbképzés, tréneri tevékenység a TÁMOP 3.1.7. programban résztvevő intézmények számára
- 2010-2011:* Mentori munka szövegértés - szövegalkotás kompetencia területén Baranya és Somogy megye intézményeiben.
- 2009-2011:* A Pannon Szakképzési Társaság Társulási Tanácsában tagság, 2010-től 2011-ig a Pannon SZASZET alelnöksége.
- 2009-től:* Pécs Megyei Jogú Város Oktatási és Ifjúsági Bizottsága, majd Oktatási Albizottsága elnökeként a szakbizottsági munka megszervezése, a döntés-előkészítési folyamatok irányítása.
- 2007-2010:* A Baranya Megye Közoktatás-fejlesztésért Alapítvány kuratóriumi tagsága, részvétel a szakmai munkában, a pályázatok elbírálásában.

- 2006-tól:* Pécs Megyei Jogú Város Oktatási Bizottságának és Pénzügyi Bizottságának tagjaként aktív részvétel a szakmai munkában, szakmai vélemények, állásfoglalások megfogalmazása, ezek kommunikálása a médiában, szakmai vitafórumokon való megjelenés.
- 2005-ben:* A Szieberth Róbert Ált. Isk. és Alapf. Műv.okt. Int. pályázatának elkészítése a 2004. évi Közoktatás Minőségéért Díjra, amely az országos első tizenben lett értékelve.
- 2004-ben:* Az Intézményi Minőségirányítási Program elkészítése a Szieberth Róbert Ált. Isk. és Alapf. Műv.okt. Intézményben.
- 2002-től:* Pécs Város Közoktatásáért Közalapítvány felügyelő bizottsági tagsága, az alapítvány működésével kapcsolatos szakmai állásfoglalások kialakítása.
- 2002-től:* Pécs Megyei Jogú Város Oktatási Bizottságának szakértőjeként a bizottság elé kerülő ügyekben szakmai véleménynyilvánítások.
- 2001-től:* Egyéni vállalkozás több tevékenységi körben, melyek közül a fontosabbak: társadalomtudományi, humán kutatás, fejlesztés; oktatási, nevelési, módszertani feladatok végzése; tanfolyami oktatás stb., pedagógiai, tanügy igazgatási szakértői munka – jelenleg szüneteltetve
(a vállalkozói igazolvány száma: EV – 018122).
- 2001-től:* A Szieberth Róbert Ált. Isk. és Alapf. Műv.okt. Int. Comenius 2000 minőségfejlesztési programjának vezetőjeként a minőségfejlesztéssel kapcsolatos dokumentumok elkészítése, a munka irányítása.

VEZETŐI PROGRAM
Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

- 1999-től:* A Szieberth Róbert Ált. Isk. és Alapf. Műv.okt. Intézményben a magyar munkaközösség vezetőjeként a kerettantervek elkészítése, évenként a szövegértési kompetencia mérések kiértékelése, az eredmények összegzése.
- 1997-1998:* Sikeres pályázati munka irányítása és megírása az Egészséges Városokért Alapítvány és az Oktatási Minisztérium támogatásával.

Pécs, 2018. november 5.


Bognár László

Helyzetelemzésen alapuló vezetői program

Készítette:
Bognár László

Siklós, 2018. november 5.

1. Bevezető gondolatok - személyes motiváció, általános helyzetkép, irányok

Egy intézményvezetői pályázatnak a fejlesztési elképzeléseket tartalmazó programja sajátos műfaj: lényegében egy középtávú terv, melynek megvalósítása 5 évre, egy vezetői ciklusra szól. A vezetői program elkészítéséhez számos körülmény ismerete szükséges, amelyek reálisan alátámasztják a fejlesztési elképzeléseket.

Sajátos a helyzet is, külsős pályázóként körvonalazni egy intézményt és megfogalmazni az arra vonatkozó fejlesztési elképzeléseket. Ebben a szituációban óhatatlanul a pályázat írója nagyobb teret enged a személyes motivációk bemutatásának és az általa képviselt vezetési attitűd, gyakorlat kifejtésének, hiszen erről mélyebb az ismerete. Azt gondolom, ez jól van így, hiszen bármilyen fejlesztési elképzelés akkor lehet realitás, és akkor vihető sikerre, ha azokat az intézmény közösségeivel együtt gondolkodva, közös akaratként lehet megvalósítani. Ehhez viszont a „kapukon belül kell lenni”. Ezért jelen pályázat is ezt a „logikát” követi és ***a programban megfogalmazott fejlesztési, innovációs irányok is elsősorban javaslatok, amelyek csak a tantestületek támogatásával megvalósíthatók.***

Egy intézményvezetői program kereteit alapjaiban határozzák meg a külső feltételek. Az utóbbi közel egy évtizedben az oktatás teljes rendszere hatalmas mértékű átalakuláson ment keresztül. Elkészült az oktatás egész rendszerét meghatározó új köznevelési törvény, amely a köznevelés, oktatás új kereteit, irányait jelölte ki, majd ennek bevezetését követően számos új törvény, rendelet jelent meg.

Megtörtént az iskolák fenntartásának, majd később működtetésének a teljes állami átvétele, a szakképzés átalakítása, új fenntartóhoz rendelése, bevezetésre került a pedagógus életpályamodell, a tanfelügyelet és az önértékelés rendszere, a hit-és erkölcstan, a mindennapos testnevelés, az egész napos iskolai benttartózkodás bevezetése, és még sokáig lehetne sorolni azokat a változásokat, amelyek alapvetően befolyásolták a magyar iskolák életét. A bevezetett új jogszabályok az elmúlt években sokszor szorultak korrekcióra, finomításra és meggyőződésem, hogy még mindig szükség van a bevezetett elemek módosítására. Számos, lényegi változás még előttünk van, elég itt megemlíteni az új nemzeti tanterv bevezetésének előkészületeit.

Ezeket a folyamatos változásokat a siklósi tanintézmények pedagógusai és közösségei is megélték, az utóbbi években állandó kihívásnak kitéve, mind emberileg, mind szakmailag. Ezeket a kihívásokat tovább bonyolította a helyi viszonyokból adódó út keresések, racionalizálási, átszervezési törekvések.

Ezek egy részét személyesen is tapasztalhattam, mivel az iskolák állami fenntartásba vétele előtt rövid ideig már volt lehetőségem az akkori Siklói Közoktatási Intézmény főigazgatójaként tevékenykedni és belelátni a siklói köznevelési intézmények sokszínű, színvonalas, de számos problémával terhelt világába. Ha akkor egy rövid időszakra is, de úgy vélem, kivettem a részemet több, az iskolák életében jelentős változást okozó eseményben is, mint például az iskolák fenntartása és működtetése átadásának – egyben az intézmény átszervezésének -előkészítésében, 2012 év végén.

Az iskolák világát, véleményem szerint az indokoltnál többször, érintő változások természetes velejárója a konfliktusok sora, intézményen kívül és belül. Úgy gondolom azonban, hogy ezeket a *konfliktusokat egy vezetőnek tudnia kell kezelnie humánummal, empátiával*. Én erre törekedtem akkor is, és fogom tenni ezt még inkább.

Most, 2018 végére azonban azt érzékelhetjük, hogy a köznevelés rendszerét – elsősorban a nevelés tartalmi szabályozásában - bár még fogják érinteni újítások, az alapvető irányok és célok már nem fognak változni. És minden jel arra mutat, hogy a siklói iskolák vonatkozásában is a korábban kialakult struktúra tartósan megmarad: a bölcsőde, óvodák átkerültek az önkormányzathoz, a szakképzés a Pécsi Szakképzési Centrumhoz, és a két általános iskola, művészeti iskola és gimnázium egy intézményként a Mohácsi Tankerületi Központoz. Mind a fenntartói akarat, mind pályázati kötelezettségek miatt tartósan ezzel a szervezeti felállással kell számolni. Ez egyrészt jelenti azt, hogy az állandó bizonytalansággal és sok konfliktussal járó átszervezések kora lezárult, és a következő éveknek a kialakult struktúra megszilárdításáról kell szólnia, másrészt pedig jelenti azt, hogy a figyelmet és az energiát végre az igazi szakmai munkára lehet összpontosítani.

Az elmúlt években megszerzett tapasztalataim úgy vélem, hogy megfelelő alapokat adnak a siklói iskolák életének, törekvéseinek szakmai támogatására. 2012 és 2017 között a pécsi Mecsekaljai Általános Iskola vezetőjeként öt tagintézmény munkáját koordináltam, végig figyelve arra, hogy az iskolák megtartsák egyedi arculatukat, szakmai önállóságukat, hiszen egy „bokorintézmény” erősségét éppen a hozzátartozó tagintézmények sokszínűsége adja. 2017 óta a Pécsi Tudományegyetem három gyakorlóiskolájának a tanárképzési vezetőjeként szintén a szakmai összhang megteremtése, a hallgatók hospitálásának, tanítási gyakorlatának a megszervezése, a vezető tanárok munkájának a támogatása a feladatom.

Úgy vélem, komoly szakmai kihívás ma egy közoktatási intézményben vezetői feladatot vállalni. Különösen az, egy olyanban, mint ez a siklói intézmény. Ennek oka, hogy az itt dolgozó pedagógusok minőségi nevelést, oktatást nyújtanak, ugyanakkor különböző okokból a következő években

jelentős kihívással kell szembenéznie az intézménynek: egyrészt demográfiai okokból, másrészt ebből következően az oktatási intézmények növekvő mértékű versenyhelyzetéből adódóan, a csökkenő gyermeklétszámmal. Ez kisebb mértékben okozhat problémát az általános iskoláknak és nagyobb mértékben a gimnáziumnak. ***Meggyőződésem, hogy ebben a helyzetben a megmaradás kulcsa csak is az összefogásban és az együttműködésben rejlik.*** Együttműködés szükséges az intézményen belül, az iskolák között, együttműködés szükséges a gimnázium és a szakiskola között, együttműködés szükséges az iskolák és a település más intézményei és a vezetése között. Ebből következően ***fő feladatomnak azt fogom tekinteni, hogy észszerű kompromisszumokkal, a „nyertes – nyertes” alapelvein működve ez az összefogás megvalósuljon,*** és az intézmény, a hozzá tartozó iskolák megszokott színvonalas működése immár az állami fenntartásban és a változó jogszabályi körülmények között is megmaradjon, illetve erősödjön.

Terveim szerint a vezetői szerepvállalásom első időszaka szükségszerűen az út keresésé, az intézményhez, a különböző elvárásokhoz legjobban illeszkedő attitűd megtalálásáé lenne, ami természetesen nem jelentené saját stílusom feladását.

Ezt követné azután a folyamatos törekvés azoknak a vezetői programban megfogalmazott célokra és értékekre az elfogadtatására, megszilárdítására, amelyek az eredeti elképzelésekből a körülmények hatására és a realitások figyelembe vételével megtarthatók. Ennek az időszaknak a fontos feladata a megfelelő, stabil, a vezetőt támogató bázisnak a kialakítása, illetve azoknak a nagyobb volumenű változtatásoknak az elindítása, amelyek illeszkednek az eredeti fejlesztési célkitűzésekhez, és általában az ötéves cikluson túl is mutathatnak. Ezek a változások szükségszerűen érdekellentétekkel, konfliktusokkal is járhatnak. A pályázatom megírását éppen ezért annak mérlegelése előzte meg, hogy képes leszek-e a különféle érdekellentéteket összhangba terelnem, a szükséges mértékig feloldanom, a lehetséges kompromisszumokat megtalálnom, annak érdekében, hogy az intézmény a külső kihívásokkal szemben tudjon nézni, és mindenki a körülmények folyamatos változásaihoz történő alkalmazkodás során legalább valamennyire nyertesnek érezze saját helyzetét és intézményét.

A következő öt évnek azt kel jelentenie az intézmény életében, hogy azokat a hagyományokat és értékeket, amelyek erre érdemesek, azokkal a kollégákkal, akik erre képesek és alkalmasak, a lehető legszélesebb nyilvánosság elé kell tárni, ezzel megerősítve és vonzóvá téve az iskolákról kialakított képet.

Egyrésztől megszilárdítva ezzel azokat a fundamentumokat, amelyeket az elődök hosszú évek alatt sokakkal közösen formáltak, másrészt pedig tovább építeni, fejleszteni a szervezetet.

Az előző gondolatoknak megfelelően a vezetői megbízatásomat éves ciklusokra szeretném bontani. Az *első év* (amely a pályázat kiírása miatt valójában csak egy tanítási év fele) az intézmény minél alaposabb megismeréséé lenne. Mivel már vezetőként, igaz egy rövid ideig, dolgoztam az intézményben, így egyik iskola sem ismeretlen számomra, viszont vallom, hogy „felelősségteljesen csak minden apró részlet tudásával lehet egy szervezetet irányítani. Ugyanakkor úgy vélem, hogy egy ilyen összetett és nagy szervezetben soha nem lehet annyira elmélyülni az egyes feladatokban, mint azt néha szeretné az ember, illetve mint amit a kollégák megkívánnának. Felfogásom szerint egy vezetőnek nem kell feltétlenül mindenhol ott lennie ahhoz, hogy folyamatosan érezhető legyen a jelenléte, és rendelkezzen azon információkkal, amelyek az intézmény irányításához, a főbb folyamatok koordinálásához, az iskolák menedzseléséhez szükségesek.”¹

A pályázat megírásakor tájékozódva, úgy látom, hogy *szükséges az intézmény alapdokumentumainak az újra fogalmazása a vezetői ciklus kezdetén*, oly módon, hogy az iskolák közös céljainak, pedagógiai alapelveinek, egységes működésének, illetve saját hagyományainak, szokásainak, arculatának megjelenése egymással összhangban, egymással harmóniában jelenjenek meg. (Az alapdokumentumok átdolgozása az új nemzeti tanterv bevezetése miatt is szükségessé válik.)

A *második tanév* lenne a problémák közös azonosítása, megoldási lehetőségek közös feltárása, az azokból generálható folyamatoknak, fejlesztési elképzeléseknek, innovációknak az elindítása.

A *harmadik évben* történe a megújított, korrigált rendszer stabilizációja, ami mellett a korábban meglévő innovációk továbbvitele mellé meg kell keresni az újabb továbblépési lehetőségeket is, hiszen egy szervezet akkor életképes, ha folyamatosan meg tud újulni, a környezet kihívásaihoz alkalmazkodva állandóan képes növekedni.

Az *utolsó két évben* pedig már reményeim szerint, egyértelművé és érzékelhetővé kell válnia a folyamatos építkezésnek, egy népszerű, stabil működéssel és biztos beiskolázási mutatókkal bíró, egy hátránykompenzációban és tehetséggondozásban egyaránt elismert, és a pedagógiai szakmai multiplikációban élen járó és abból profitálni képes intézmény képében.

Természetesen a fenti folyamatnak párhuzamosan kell futnia az intézményegységek eddigi hagyományainak és erősségeinek a megtartásával, fejlesztésével is.

Szeretném, ha az intézményhez tartozó iskolák a következő években egy prosperáló időszakot élnének meg, amire szerintem jogosan minden esélyük megvan, hiszen megfelelő humán erőforrással, pedagógiai kultúrával rendelkeznek.

1. Részlet a korábbi intézményvezetői pályázatomból

Másrészt azonban az a személyes szándék is vezérel, hogy eddig a szakmában megszerzett tapasztalataimat tovább gazdagítsam, saját és munkahelyem javára fordítva azokat.

Végezetül ki kell térnem *személyes jellegű vonatkozásokra* is.

Személyemmel kapcsolatos tényező, hogy jelenleg Pécs Megyei Jogú Város önkormányzati képviselője vagyok, egyben a város Kulturális és Köznevelési Bizottságát irányítom, 2019 őszéig biztosan. Az eddigi tapasztalataim szerint megfelelő munkaszervezéssel és a szükséges teherbírás biztosításával ezek a feladatok nem fogják az energiámat, az intézmény irányításához szükséges időmet, munkámat csorbítani.

Bízom abban, hogy egyrészt a Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskolához hasonló integrált intézmény főigazgatójaként szerzett tapasztalataim, másrészt pedig képviselőként kialakított kapcsolatrendszerem az intézmény javát fogják szolgálni.

Céлом az, hogy az intézmény megtartsa és javítsa pozícióit Siklós, és a dél-dunántúli régió oktatási rendszerében. Az intézményben szerzett tudás, az érettségi bizonyítvány hatékony alapja legyen a továbbtanulásnak vagy elhelyezkedésnek, az intézmény pedig legyen továbbra is igényes szellemi műhelye, jó közérzetet biztosító munkahelye tanárnak, tanulónak egyaránt.

Pályázatom elkészítésében elsősorban az intézmény hivatalos honlapján található adatokra támaszkodtam. A felkészüléshez segítséget kaptam a jelenlegi iskolavezetéstől és munkatársaiktól.
Segítségüket, munkájukat ezúttal is köszönöm!

1. Szakmai hitvallásom, vezetési irányelveim

Szakmai pályafutásom alatt ez a harmadik vezetői pályázat, amelyet készítek, összesen nyolc évet töltöttem eddig el vezetőként. Ez idő alatt úgy érzem sok tapasztalatot szereztem, de a vezetésről alkotott elképzeléseim lényegében nem változtak. Emiatt a következő gondolatokat egy korábbi vezetői pályázatomból idézem (néhol szabadon).

„A jó vezető pontosan olyan, mint egy kertész: felelősséget kell vállalnia azért, amit elültetett. Néha ki kell kapálnia a vadhajtásokat, de a jövőért dolgozik, azokért a gyümölcsökért, amelyek majd később fognak megérni.”
(Nelson Mandela)

„A Nobel-békedíjas államférfi hasonlata úgy gondolom irányt mutató minden vezető számára, de különösen találó egy nevelési-oktatási intézmény igazgatójának, hiszen az iskolák ténylegesen is a jövő nemzedékének a „gyümölcseit” gondozzák, ápolják, mindenkifelett ennek kell lennie az elsődleges célnak, a szervezet működésének minden szegmensét ennek a szolgálatába kell állítani.

Ezen szellemben céloim a gyermekek és szüleik javára, a modern kor követelményeinek megfelelő oktatási intézmény kialakítása, racionális, hatékony, költségkímélő, és minőségi szolgáltatások biztosítása, melynek alapja a tudatos és tervszerű, perspektívával rendelkező tervezés. Akkor is ezt kívánom célul kitűzni, ha tudom, hogy ez idea, és a valóság ehhez csak közelíthet.

Elengedhetetlennek tartom az intézményen belüli és az intézmények közötti kooperációt, összhangot, egymásra építkező, és egymásba épülő feladatellátást.”¹

Napjaink nevelésének és oktatásának fontos követelménye a kulcskompetenciák fejlesztése, amely a változó világhoz való gyors alkalmazkodást, és a felnőtt életben való helytállást készíti elő. Fontos vezetői feladatnak tekintem az iskolai nevelő-oktató munka hatékonyságának további növelését, a tanulók továbbtanulásra, illetve sikeres érettségi vizsga letételére való eredményes felkészítését, a tanulók készségeinek, képességeinek folyamatos fejlesztését (elismerve azt is, hogy a tárgyi tudás is egy fontos kompetencia), kihasználva az intézmény eddigi gyakorlatát, innovációit.

Egy integrált intézmény irányításához egy motivált vezetői csapat, az iskolákhoz jó közösségek kellene. Mind a vezetői testület, mind a nevelőtestületek tagjai egyedi tudásukkal, képességeikkel kiegészítik egymást. Az intézményen belül - úgy vélem - adottak ezek a közösségek, adott az egymástól való tanulás képessége, ezzel nagy mértékben élni kell tudni. Fontos vezetői feladatomban fogom tartani, hogy megfelelő feladatmegosztással mindenki számára lehetőséget adjak ahhoz, hogy képességeivel az egyes közösségek, és az egész intézmény nagy közösségének aktív, segítő és alkotó tagja legyen.

1. Részlet a korábbi intézményvezetői pályázatomból

Milyennek iskolát szeretnék?

Az eddigi vezetői és pedagógus gyakorlatom alapján olyant

- ahová szívesen járnak a gyermekek,
- ahová a szülők minden nap szívesen hozzák a gyermekeiket,
- ahol a tantestület minden tagja fontosnak érzi magát,
- ahol kölcsönös az együttműködés a szülők, a pedagógusok között és együtt gondolkodnak, tesznek a gyermekek érdekében,
- amely képes nevelni az iskola kapuin belül és kívül is egyaránt,
- amely értéket, hagyomány képvisel és közvetít,
- amely a nevelés-oktatás érdekében tevékeny közösséget alkot,
- ahol életkori sajátosságaiknak megfelelően széleskörű módszerekkel tanulhatnak a diákok,
- amely észleli és tesz a társadalmi hátrány kompenzálásáért,
- amely odafigyel a különleges bánásmódot igénylő, tehetséges és felzárkóztatásra szoruló gyermekek képességeinek kibontakoztatására,
- ahol az iskolával kapcsolatban lévő személyek, szervezetek, intézmények szorosan együttműködnek az iskolával,
- amely képes rugalmasan alkalmazkodni a társadalom változásaihoz, elvárásaihoz, a szülők és a fenntartó igényeihez.

A fentieknek való megfelelés következtében törekvéseim a következők:

A társadalmi igényekhez, elvárásokhoz és a mindenkori gazdasági-pénzügyi környezethez *dinamikusan igazodó működőképesség* kialakítása.

Tartalmi és szakmai korszerűség mellett a *nevelési funkció erősítése*, ezzel együtt a *tanulók eredményességének növelése*, a hátránnyal küzdő és a tehetséges gyermekek fokozott segítése.

A *demokratikus iskolavezetési gyakorlat* megőrzése, kiszélesítése; munkánkat segítő, aktív kommunikációs rendszer kialakítása, működtetése.

Az *egyén és a közösségek érdekeinek összehangolása* a szükségletek pontos feltárásával, a közös célok pontos megfogalmazásával és konszenzusok kialakításával.

Az intézményhez tartozó *iskolák eddigi hagyományainak a védelme*, eredményeinek megőrzése, *közös értékek és hagyományok kialakítása*, további fejlesztése.

Emberséges, nyugodt, együttműködő munkakör kialakítása, illetve ennek megőrzése.

„Vezetőként – eddig és ezután is - vallom, hogy iskolát vezetni csak az érintettek támogatásával, az ehhez szükséges nyugodt, elfogadó és folyamatos kommunikációra épülő légkör megteremtésével, együttműködő közösség létrehozásával lehet.

Úgy gondolom, hogy egy ilyen összetett intézményben, az első számú vezető soha nem fog tudni elmélyülni minden egyes feladatban, mint ahogy szeretné, de mindent meg fogok tenni, hogy a fontos folyamatokban jelen tudjak lenni és rendelkezem a szükséges információkkal. Léteznek emberek, közösségek, szervezeti egységek, amelyeket úgy kell elfogadni, ahogy vannak, de nem szabad beletörődni abba, hogy ha az oktatási környezet úgy kívánja, az előrelépés, a jobbítás érdekében ne lenne mindig egy másik alternatíva is. Sajnos tudomásul kell venni azt, hogy az utóbbi évek változásai, a gyereklétszám csökkenésének következményei miatti szorosabb együttélésben kompromisszumokat kell kötnünk. A kompromisszumok akkor fájnak a legkevésbé, ha együttműködési szándék áll a háttérben.”¹ Együttműködés a fenntartóval (régivel és újjal), a város lakóival (az intézmény továbbra is Siklóson fog működni, siklói és környékbeli gyermekekkel, tanulókkal, kollégákkal), az intézményegységekkel, közösségeivel.

A **vezetői testület** irányítója az intézményvezető és tagjai az intézményegységek vezetői. Ülést legalább kéthetente egy meghatározott napon (illetve szükség szerint) fogok tartani. Szorgalmazom, hogy a vezetői megbeszéléseken részt vegyenek az *intézményegységek igazgatóhelyettesei*, illetve rendszeres időközönként (legalább havonta) ők is találkozzanak és *egyeztessenek*. Fontos, hogy minden egyes vezető (és pedagógus, illetve más munkavállaló) *pontosan körül határolt és egyértelmű felelősségeket és feladatokat meghatározó munkaköri leírással* rendelkezzen. Ennek érdekében a többi vezető bevonásával felül fogom vizsgálni a jelenlegi munkaköri leírásokat, és azokat minden tanév elején, október 1-jéig aktualizálni fogom. A munkaköri leírások mellékletei tartalmazni fogják a kollégák adott tanévre szóló pontos feladatléírását is.

„A vezetésről vallott nézetem tehát egyértelmű, a *demokratikus irányításnak* vagyok elkötelezett híve, azzal a látszólagos megszorítással, hogy utolsó szót a felelősség vállalójának, például egy összetett oktatási intézmény esetében, az intézményvezetőnek, mint egyszemélyi felelősnek kell kimondania. Egyébként – meglátásom szerint – ez az egyszemélyi vezető egyik nagyon nehéz, ha ugyan nem, a legnehezebb feladata.

Magától értetődik azonban, hogy a legszélesebb szakmai és intézményi kör bevonásával szabad csak a döntéseket előkészíteni, vállalva a nyílt és a lehető legtöbb értelmes érvet felszínre hozó vitát.

1. Részlet a korábbi intézményvezetői pályázatomból

A döntés megszületése után azonban *minden kollégától elvárható, hogy a döntés szellemében végezze további munkáját* (és ez az intézményvezetőre is vonatkozik), még akkor is, ha az illető véleménye (korábbi javaslata) ellenkezett a döntés eredményével.”¹

Fontosnak tartom azonban hangsúlyozni, hogy a *kollégák előtt az ajtó mindig nyitva fog állni*, természetesnek fogom tartani, hogy bármilyen ügyben bármikor megkereshessenek és kiemelt figyelmet fogok arra fordítani, hogy őket igény szerint meghallgassam. Az észszerűség határain belül és természetesen az iskolai munka veszélyeztetésének a kockázatát nélkül, tolerálni fogom a kollégák munkahelyen kívüli problémáit is.

A *kollégák tanulási szándékát* a kötelező továbbképzéseken túl, a lehetőségek maximumáig támogatni fogom az iskola szükségleteit figyelembe véve.

„Az oktatás területén a lehetőségek nagymértékben adottak. Az intézménybe kerülők tehetsége, felkészültsége, szorgalma és nem utolsósorban családi háttere azokat körül határolja. Az adottságokon belül viszont a lehető legtöbbet kell kihozni tanulóinkból, tudásbeli és módszertani felkészültséggel, az innovatív pedagógiai módszerek alkalmazásával. Törekedni kell rá, hogy tanulóink területi és országos versenyeken minél jobb eredményeket érjenek el, és tovább javítsuk az országos kompetenciamérésen elért eredményeket, a vizsgaeredményeket.”²

1. Részlet a korábbi intézményvezetői pályázatomból
2. Részlet a korábbi intézményvezetői pályázatomból

3. Az intézmény az adatok tükrében, kihívások és lehetőségek

3.1. Az intézmény a létszám perspektívájából

Az elmúlt években az intézmény iskoláinak gyermek-, tanulólétszáma, bár az általános iskolákban és a gimnáziumban eltérő módon, de folyamatosan apadt, elsősorban a csökkenő gyerekszám miatt. A középfokon a csökkenő tanulószámhoz más tényezők is hozzájárultak, leginkább, az, hogy a gimnázium vonatkozásában érzékelhető leginkább a többi középfokú intézményekkel, elsősorban pécsiekkel, való versenypozíció.

Sajnos a csökkenő gyerekszámot a városban lakók egy részének elvándorlása, külföldre távozása is indukálja. Ezeket a tendenciákat követte az intézményben dolgozók létszámának a csökkenése is.

Ezek a demográfiai folyamatok egyáltalán nem rendkívüliek, sajnos az ország társadalmára általában jellemző a születések számának a csökkenése, illetve országos tendencia a külföldre vándorlás is. A demográfiai hullámvölgy, legalábbis a születések számának a csökkenése tekintetében, ugyanakkor lassan elérte a mélypontját, az óvodás korosztálynál enyhe mértékű növekedés, az iskolai korosztálynál pedig stagnálás tapasztalható. Úgy gondolom, hogy az általános iskolák jelenlegi vonzerejének fenntartásával, illetve a gimnázium népszerűségének az erősítésével a Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola egészének a működése stabilizálható.

A következő táblázat és diagram a székhelyintézmény és a tagintézmények vonatkozásában tartalmazza a legfontosabb létszámadatokat. A táblázatban szerepelnek a művészeti iskola adatai is, de a művészeti képzésben résztvevők tanulói csoportszámaira, illetve az egy főre eső pedagógusok számára külön jogszabályi rendelkezések vonatkoznak. Ezek az előírások ráadásul művészeti képzésenként eltérő mértékben határozzák meg a létszámokkal összefüggő követelményeket.

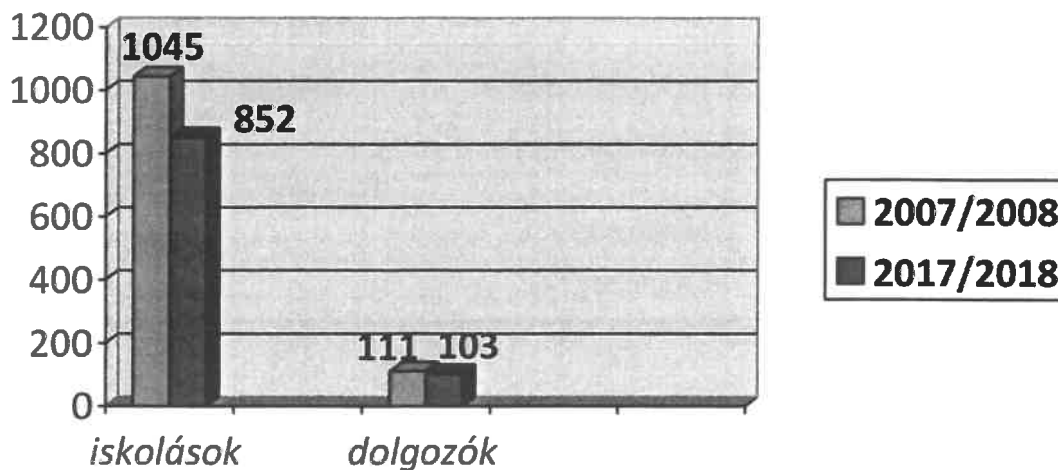
(Az adattábla és a diagram az iskolák 2017-2018-as tanévre szóló szakmai beszámolóinak, illetve az idei tanévre készült munkaterveknek az adataival készült.)

VEZETŐI PROGRAM
Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

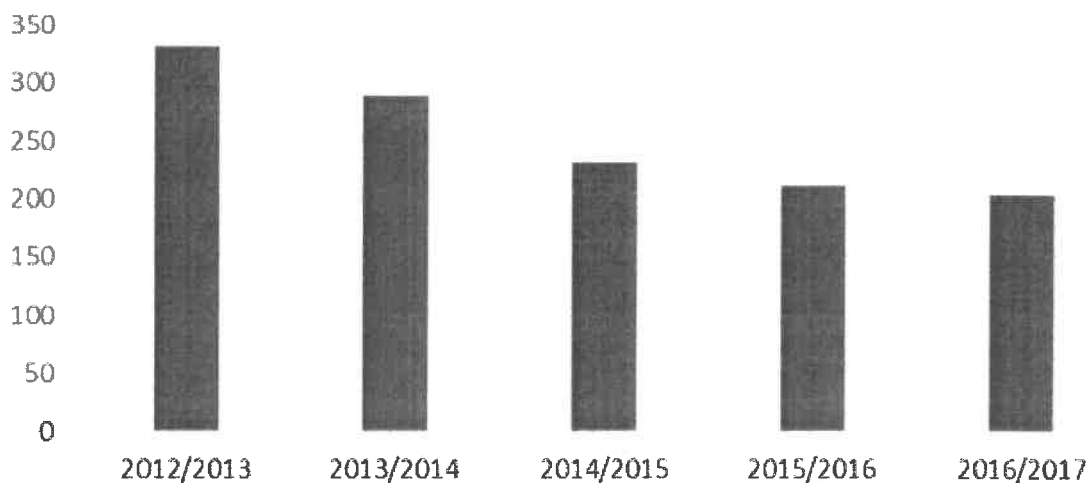
*A Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú
Művészeti Iskola a 2017/2018-es tanév végén*

	<i>általános iskolák</i>	<i>alapfokú művészeti képzés</i>	<i>gimná- zium</i>	<i>összesen</i>
<i>Osztályok száma</i>	30 (Batthyány:16, Kanizsai:14)	nem releváns	8	38
<i>Tanulólétszám</i>	640 (Batthyány:322, Kanizsai:318)	531 (képző-iparm.: 211, tánc:142, zene: 178)	212	1383
<i>Átlag osztálylétszám</i>	21,3	törvény szerinti	26,5	nem releváns
<i>Pedagógusok száma (részmunkaidős és óraadó is)</i>	62	23	21	106
<i>Egy pedagógusra jutó tanulók száma</i>	10,3	23	10	nem releváns
<i>Dolgozók összlétszáma</i>	74	28	29	131

Gyerek és dolgozói létszám változása (művészeti iskola nélkül)



Tanulók száma tanévenként



Gimnázium tanulólétszám alakulása¹

A diagramokat elsőre megnézve azt láthatjuk, hogy kis mértékben folyamatosan csökken a gyermeklétszám és természetesen ezt a tendenciát követi a dolgozói létszám alakulása is.

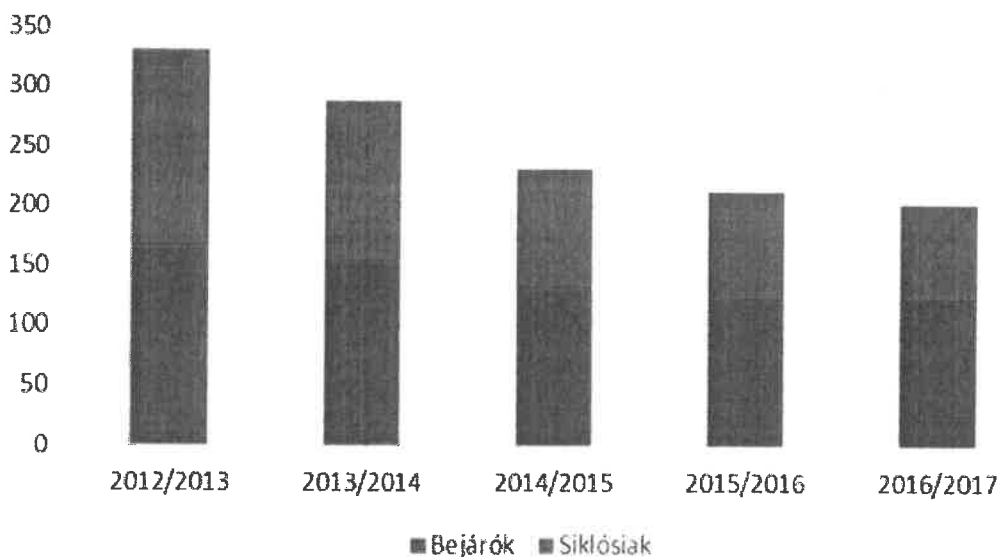
Ugyanakkor alaposabban megvizsgálva az adatokat, kitűnik, hogy a két általános iskolában a csökkenés aránya minimális, a jelentős visszaesés a gimnázium létszámadataiban tapasztalható.

1. A Táncsics Mihály Gimnázium szakmai terve

Ebből a tényből következően *az intézmény és a vezetés egyik legfontosabb feladata az elkövetkező években a gimnázium tanulólétszámának stabilizálása, növelése*. Az intézményre vonatkozó fejlesztési irányok fókuszába ennek a problémának a kezelését kell tenni.

Bár minden intézményegység tanuló összetételében meghatározók a vidékről érkező gyermekek száma, a gimnáziumban érthető módon ez az arány sokkal jelentősebb. Egyben azt is lehet látni, hogy a gimnáziumba a környező településekről érkező diákok száma emelkedő tendenciát mutat. Ezt a tendenciát mindenképpen szükséges különféle intézkedésekkel, kapcsolatépítés erősítésével, megfelelő marketing tevékenységgel megtartani, illetve fokozni.

Bejárók - Siklósiak száma tanévenként



Gimnázium - vidéki tanulók aránya¹

A létszám adatok elemzéséből következő fő célkitűzés és irány, a jelenlegi szinten stabilizálódott beiskolázási mutatók megtartása az általános iskolákban, művészeti iskolában, a gimnáziumban pedig ezek növelése. Ennek érdekében az iskolákban a meglévő speciális pedagógiai tartalmakat célszerű bővíteni. Másrészt fontos vezetői feladat a munkahelyek megtartása. A két szegmens egymással erőteljes korrelációban van, az előbbi sikere döntően meghatározza az utóbbit. Meg kell találni azokat a pedagógiai tartalmakat, programokat, tevékenységeket, amelyek értelmesen és hasznosan, a gyermekek épülését és az intézmény egészének fejlődését szolgálva, kitöltik a kollégák munkaidő keretét és egyben növelik az iskolák vonzerejét.

1. A Táncsics Mihály Gimnázium szakmai terve

3.2. *Az intézmény gazdálkodása*

Még a közel múltban is egy oktatási intézmény vezetésére beadott pályázatban ez a témakör volt talán a legérzékenyebb, erről lehetett a legnehezebben és egyben a legtöbbet írni. Az új finanszírozási rendszer bevezetése, az iskolák fenntartásának és működtetésének az állami átvétele és a pedagógus életpálya elindítása után az iskolák vezetőinek gazdálkodási feladatai lényegesen egyszerűsödtek, bár eleinte az oktatásügy pénzügyi hátterének biztosítása még nem volt zavarmentes. A KLIK átalakulása, a Tankerületi Központok önállósodása és a felelősségi viszonyok újra szabályozása után az intézmények pénzügyi háttere stabilizálódott, azonban a vezetők gazdálkodási lehetőségei erősen lekorlátozódtak, bár ez irányú felelősségük lényegében megmaradt.

Az intézmény vezetőjének feladata, hogy az aktuális személyi állomány, tanulólétszám és engedélyezett feladatellátás keretein belül, az ezen tényezőkhöz mért, a fenntartó által biztosított finanszírozást, a „jó gazda” módjára kezelje. Az oktatási rendszer átalakításának egyik eredeti célja volt, hogy az iskolák vezetői elsősorban a szakmai irányítással foglalkozzanak, a gazdálkodást elsődlegesen a fenntartó végezze (erre utal a vezető kifejezés használata is az igazgató helyett). Ebből következően a vezető felelőssége a finanszírozás egyes tételeinek a szakmai meghivatkozása, indoklása, a takarékoság szem előtt tartásával.

Az iskolák pénzügyi finanszírozása mára stabilizálódott, a feladatellátáshoz és a létszámokhoz igazított fedezetet a fenntartó megfelelő módon biztosítja.

Azonban minden szervezet, így az iskolák is, akkor működnek jól, ha a mindenkori kihívásokhoz tudnak alkalmazkodni. ***Ez az állandó folyamat megkívánhatja a feladatellátás módosítását, új feladatok vállalását.*** Mindennek pénzügyi vonzata is van. A vezetőnek meg kell tudni szakmai érvekkel győzni a finanszírozót a feladatellátás módosulásának a szükségességéről, arról, hogy az esetleges változások, pénzügyi igények az intézménynek és a fenntartónak közös érdeke.

Tényként megállapítható, hogy a fenntartó a szükséges forrásokat biztosítja, ugyanakkor egy vezetőnek feladata az is, hogy az adott pénzügyi lehetőségeket észszerű mértékkel tágítsa.

Ezzel összefüggésben a következőket tervezem:

- pályázati és támogatási lehetőségek kihasználása,
- az elnyert pályázati támogatások minél hatékonyabb felhasználása,
- iskolai alapítványok bevételeinek növelése,
- a fenntartó által biztosított keretek minél észszerűbb felhasználása,
- az előzővel összefüggésben a rendelkezésre álló keretek növelése (pl. helyiségek bérbeadása, oktatási szolgáltatások nyújtása, szerződésekből eredő bevételek realizálása, egyes kiadások átgondolása),
- a pedagógus és nem pedagógus dolgozók munkavégzésével összefüggésben motivációs keret biztosítása.

A fentieket egy-két vonatkozásban az alábbiakkal kívánom kiegészíteni.

Az eddigi eredményes *pályázati munkát* tovább kell folytatni és ezt a gimnázium javára is jobban ki kell terjeszteni. Az intézmény iskolái a fenntartóval együttműködve az elmúlt években jelentős pályázati forrásokat nyertek el. A közeljövőben is várható több, az oktatási intézmények számára kiírandó pályázat. Az ezeken való indulás előkészítését, felhasználva az intézményeknél már meglévő tapasztalatokat, fontos feladatommak fogom tekinteni. Kapcsolati tőkém felhasználva igyekszem elérni, hogy minél több olyan pályázatba is bekerüljünk, amelyeken oktatási intézmény nem indulhat, viszont együttműködő partnerként abból ténylegesen profitálhatunk.

Fontosnak tartom, az intézmény tanulóinak lakóhely szerinti összetétele és az iskolák összetettsége miatt, *iskolabusz beszerzését*, erre jelenleg rendelkezésre áll pályázati lehetőség. Amennyiben pályázati forrásból nem sikerül beszerezni iskolabuszt, ezt külső támogatásból szeretném megoldani.

Az egyes iskoláknál meglévő *fejlesztési alapítványok* tekintetében meg kell keresni azokat a tevékenységeket, amelyekkel segíthetjük munkájukat, ezen keresztül bevételeik növelést is (pl. korábban nagy népszerűségnek örvendő és hagyományosnak számító rendezvények további megtartása, esetleg újra élesztése, új programok megvalósítása, szponzorációk megszerzése stb.).

Feladatommak tekintetem, kihasználva lehetőségeimet, hogy elérjem a fenntartónál, az intézmény költségvetésében, a *felújításra, karbantartásra, állagmegóvásra fordítható rész növelését*. Úgy vélem, jelenleg ez minden tagintézményben valós szükséglet.

Törekedni fogok a fenntartó irányában arra, hogy a tényleges finanszírozás minél inkább közelítse meg a köznevelési törvény 6. melléklete szerint az intézményre számított valós időkeret fedezetét.

Meg kívánom alkotni a *Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola munkavállalóinak belső ösztönző rendszerét*. Ennek keretein belül szeretném, ha az intézmény minden évben díjazná iskolákként, illetve az egész intézmény vonatkozásában a legkiválóbb munkát végző pedagógusokat, illetve nem pedagógus dolgozókat. A pedagógusoknál a díjazást két kategóriában tartom indokoltnak: egyrészt azon kollégák lennének jutalmazva, akik több éves eredményes, színvonalas munkát végeztek, másrészt, akik egy adott tanévben végeztek valamilyen kiemelkedő tevékenységet. Minden tanévben szeretnék jutalmazni legalább egy nem pedagógus dolgozót is.

A kitüntetésekre természetesen az egyes iskolák tennének javaslatokat a közösen kialakított alapelvek, szempontok mentén, a közösen lefektetett módon. Az ösztönző rendszer elsősorban erkölcsi elismerést jelentene, a lehetőségek szerint értékes tárgyi vagy pénzbeli jutalom kíséretében.

Utóbbi finanszírozását pályázati forrásokból, vagy alapítványi bevételekből, illetve, ha erre a fenntartó lehetőséget ad, a humánerőgazdálkodás személyi kiadásainak a megtakarításából lehetne megoldani.

Az intézmény különféle partnereivel kötött olyan szerződéseket, amelyekből profitálni lehet, meg kívánom tartani, szükség esetén megújítani, illetve az ilyen szerződések számát kapcsolataim révén növelni szeretném. A székhelyintézmény és a tagintézmények többek között a Pécsi Tudományegyetem partneriskolái, a Batthyány Kázmér Általános Iskolának a bajai felsőoktatási intézménnyel, a székhelynek a Kun László Gimnáziummal van szoros szerződéses kapcsolata. Arra fogok törekedni, hogy ezekből, és reményeim szerint a jövőben létrejött együttműködésekben az intézménynek és a kollégáknak minél több haszna legyen. *Többek között célom, hogy az iskolák egyre több egyetemi hallgatót tudjanak fogadni*, ezzel emelve az iskolákban folyó szakmai munka színvonalát is.

Ugyanakkor alapvetésnek tartom azt is, hogy a racionális gazdálkodás nem mehet a fenntarthatóság kárára, az intézménytől megszokott és elvárt színvonalat és a környezettudatos működést, ami pénzügyileg kíméletes és takarékos feladatvégzést is jelent, fent kell tartani. Ebben személy szerint nekem és az egész vezetésnek a példamutatása és elkötelezettsége, illetve a fenntartó együttműködése elengedhetetlen.

3.3. Az intézmény szervezeti felépítése

Az intézményhez tartozó iskolák nagy múltra tekintenek vissza. Jelen pályázatban a szervezeti változásokat, terjedelmi okok miatt, az intézmények integrációjának a megvalósulásától követem.

Az integrációs folyamatnak a kezdőpontjaként 2008-ban a fenntartó, Siklós város, létrehozta a Siklói Közoktatási Intézményt, egy bölcsődével, három óvodával, két általános iskolával, egy zeneiskolával, egy gimnáziummal, és egy szakképző iskolával.

2013. január elsejével a törvény erejénél fogva az állam átvette az iskolákat, így a bölcsőde és az óvodák leváltak, maradtak az önkormányzatoknál. A fenntartással együtt, mivel a jogszabályok lehetőséget adtak erre, Siklós városa az iskolák működtetését is átadta az akkor létrehozott állami iskolafenntartó szervezetnek, a Klebelsberg Intézményfenntartó Központnak.

2015 újabb változást hozott a siklói iskolák életében. A törvényi változások miatt a szakképzés fenntartója az Nemzetgazdasági Minisztérium lett, ennek következtében a szakiskola különvált és beolvadt a Pécsi Szakképzési Centrumba. Ekkor alakult ki a **Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola** mai szervezeti felállása. A szakiskola fizikálisan is el lett választva a gimnáziumtól, ezzel számos korábbi problémát részben kezelve, ugyanakkor más jellegű problémákat előidézve. Ezek kezelését fontos feladatommak fogom tekinteni, és **szükségesnek tartom, hogy a szakiskola és a gimnázium a közeljövőben több síkon is közeledjen egymáshoz.**

Az intézmény szervezeti felépítése



VEZETŐI PROGRAM

Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

A *vezetési struktúrát* tekintve az intézmény vezetője, egyben a székhely iskola vezetője is. Munkáját két helyettes segíti. A tagintézmények élén álló vezetők egy-egy helyettessel irányítják az iskolájukat. A jelenlegi vezetők határozott időre szóló megbízással végzik el a feladatukat. Az aktuális intézményvezetői pályázat lezárásával és a most az intézmény vezetésével megbízott pedagógus nyugdíjba vonulásával az egyik helyettesi status felszabadul. *Terveim között szerepel a vezetők közötti munkamegosztás és felelősségi körök részbeni újra gondolása.* Eszerint az intézmény vezetője koordinálná a humánerőgazdálkodást, az iskolák vezetőivel együtt döntene személyi és pénzügyekben, feladata lenne a külső kapcsolattartás és a szakmai munka összehangolása, ezen belül a gimnázium szakmai irányítása, a beiskolázások koordinálása, egységes arculat kialakítása, közös programok lebonyolítása, illetve a szülői és egyéb panaszok kivizsgálása, ha azokat a tagintézmények nem tudják hatáskörön belül kezelni.

A székhelyintézményben lévő két helyettesi pozíció betöltésére mindenképpen szükség van, egyik helyettes a gimnázium szakmai irányítását támogatná, felelne a napi működésért és az adminisztrációért, a másik helyettes a teljes intézmény innovációs és marketing feladatait végezné. A pedagógiai szakmai kérdésekben a tagintézmények vezetése továbbra is önállóan döntene.

A köznevelési törvény és az ahhoz kapcsolódó végrehajtási rendelet maximum *tíz munkaközösség* működését engedi az intézmények számára. Ez a Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola vonatkozásában jelen ismereteim szerint még jelent lehetőséget. A szakmai munkaközösségek egyrésztől alulról szerveződő szakmai közösségek, másrésztől a pedagógiai munka nagyon fontos, nélkülözhetetlen műhelyei. Éppen ezért célom a *jogszabályi lehetőségek teljes kihasználása.*

Az alábbiakban javaslatot teszek egy lehetséges, *részben új munkaközösségi struktúrára.*

Az iskolákban eddig működő munkaközösségeket megkívánom tartani, munkájukra a későbbiekben is számítok. Azonban érdemes gondolkodni az *iskolák közötti munkaközösségekben* is, azonos szakterületek pedagógusainak intenzívebb szakmai kapcsolatteremtését elősegítve. Az így újonnan szerveződő munkaközösségek lehetnek a későbbiekben az integráció, az iskolák közötti erősebb szakmai kapcsolattartás, közeledés eszközei is.

Ennek megfelelően realitása van egy humán (vagy társadalomtudományi), egy reál (vagy természettudományi), egy idegen nyelvi, és egy alsós munkaközösség létrehozásának. Az elképzeléssel szemben alternatívát jelenthet létrehozni olyan új munkaközösségeket is, amelyek az egyes intézmények speciális, a többitől eltérő szakmai kínálatát, munkáját jelenítik meg.

Mindenképpen szükségesnek tartom, hogy a teljes intézményi szinten legyen létrehozva egy *informatikai-honlapfejlesztő, egy tanuló felzárkóztatásért és egy tehetséggondozásért felelős munkacsoport (utóbbi két terület összevontan is működhet kiemelt figyelmet igénylő gyermekekért felelős teamként)*. A munkacsoport tagjainál – egyelőre egyéb finanszírozási lehetőség hiányában – az oktatással, neveléssel lekötött óraszámukat a törvényi minimumban kívánom meghatározni.

Az intézményben több mesterpedagógus dolgozik, hasznos lenne egy olyan intézményi szintű munkacsoport felállítása is (*szakértői-szaktanácsadói munkacsoport*), ahol a mesterpedagógusok egyrészt egymás szakértői munkáját segítenék tapasztalatcserével, másrészt pedig a minősítésre váró kollégák felkészülését segítenék. Vezetőként fontosnak tartom ösztönözni a kollégákat arra, hogy a pedagógus életpálya által adott előre lépési lehetőséggel minél többen éljenek.

Hangsúlyozom azonban, hogy az új munkaközösségi struktúra bevezetése (és a munkacsoportok létrehozása) kizárólag az érintettek támogatásával valósítható meg, és az előzőekben vázoltak mellett más felmerülő javaslatokra is nyitott leszek.

3.4. Tárgyi feltételek

Az ingatlanok

A Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskolához *a székhelyintézménnyel együtt négy iskolai* tagintézmény és a művészeti iskola vonatkozásában hat telephely tartozik. A telephelyek más, szakmailag önálló intézmények épületeiben kapnak helyet.

Az ingatlanok állapotát a következő paraméterek jellemzik.

- A **Táncsics Mihály Gimnázium** jelentősebb infrastrukturális és taneszköz fejlesztésen az iskolai integráció kezdete előtt esett át. A gimnázium épülete a mai kialakítását 2004-ben nyerte el. Bár az iskola vezetése és pedagógusai vigyáznak a megújított infrastruktúrára, és az elmúlt másfél évtizedben történtek karbantartó munkálatok, ennek ellenére az épület mára már komolyabb javításra szorul. A gimnázium vezetése és testülete 2017-ben készített el egy átfogó szakmai fejlesztési programot, amely sajnos nem nyert el pályázati támogatást, ugyanakkor reálisan és szakmailag alátámasztva jelöli ki a fontosabb célokat. A programban megfogalmazott beruházások megvalósulását és beszerzéseket a következő években a lehetőségeim szerint támogatni

fogom, és azon leszek, hogy minél több fejlesztési elképzelés megvalósuljon.

Az infrastruktúra területén a következő munkálatok elvégzése indokolt:

- a padozat cseréje,
- víz- és csatornahálózat felülvizsgálata,
- nyílászárók felújítása,
- az épület akadálymentesítése,
- a sportcsarnok korszerűsítése,
- kiépített sportpálya kialakítása,
- biztonságos parkolóhelyek kialakítása és kerékpártárolók felállítása,
- galéria kialakítása,
- szabadtéri színpad használhatóvá tétele,
- az udvar felújítása
- az intézményt körbevevő kerítés felújítása.¹

Az infrastruktúra fenti elemek szerinti fejlesztése elengedhetetlen ahhoz, hogy az iskola vonzereje növekedjen, a gimnáziumban folyó hátránykompenzációs munka, illetve tehetséggondozás színvonala (lásd pl. galéria kialakítása) a továbbiakban is biztosítható legyen, valamint a gimnázium bevételi forrásai növelhetők legyenek (lásd pl. sportcsarnok felújítása).

A fentiek mellett szükségesnek tartom a szabadtéri színpad előtti tér rendbetételét és célszerű hasznosítását is.

Az iskola épületében tanmedence is működik, amelyet az intézmény tanulóin kívül a tankerületi központ szervezésében más iskolák diákjai is használnak. A tanmedence működtetése komoly lehetőség, de speciális feltételek biztosítását is jelenti.

A fenti célok megvalósításához kapcsolati rendszerem felhasználásával is, minden erőmmel igyekszem megtalálni a megfelelő forrásokat, pályázatokat, külső támogatások megszerzését. Emellett úgy vélem, hogy egyes munkálatok elvégzését kisebb mértékben belső erőforrások (alapítványi bevételek, közösségi munka stb.) igénybevételevel is meg lehet valósítani.

1. A Táncsics Mihály Gimnázium szakmai programjának a felhasználásával

- **A Batthyány Kázmér Általános Iskola** lakótelepi környezetben található, alapvetően jó állapotban lévő intézmény. A tagintézmény kis méretű tornateremmel és felújításra szoruló sportpályával rendelkezik, emiatt a mindennapi testnevelés megvalósítása problémát jelent az intézménynek. Az iskolában működik az alapfokú művészeti oktatás képző- és iparművészeti, valamint táncoktatási képzése, ami tovább fokozza az épület helyiségeinek a kihasználtságát. Elsősorban a táncoktatás helyigényének biztosítása jelent kihívást az iskolának. Az előzőekben ismertetett problémák megoldását jelenti a következő években az EFOP – 4.1.2. elnyert pályázat megvalósítása. A projekt keretében az iskola új tornatermet és természettudományos labort fog kapni, ennek megvalósulását követően a jelenlegi tornaterem kiválthatja a táncművészeti képzés helyigényét. Az infrastrukturális fejlesztések nagyban segíteni fogják az iskola sikeres tehetséggondozó és művészeti oktatási tevékenységét.

Összességében az iskola megfelelő műszaki állapotban van, az elnyert pályázat megvalósítása pedig kezeli a meglévő infrastrukturális eredetű problémákat.

Feladatomban a pályázati beruházás minél gördülékenyebb és gyorsabb megvalósítását fogom tekinteni. Bízom abban, és szeretném elérni azt, hogy a rendelkezésre álló forrás a tervezett kivitelezésekre elegendő legyen, a jelenleg tapasztalható nagy mértékű építőipari ár növekedés ellenére is. Az iskolát minden rendelkezésemre álló eszközzel segíteni akarom, hogy az eltervezett beruházások jó minőségben megvalósuljanak.

- **A Kanizsai Dorottya Általános Iskola** az integrációt megelőzően, és az utóbbi években is, jelentős fejlesztéseken ment keresztül: 2008 előtt új épületszárnyat kapott az iskola, az elmúlt években pedig sikerült önkormányzati támogatással a sportcsarnokot felújítani. A tagintézmény infrastruktúrája jó sportolási feltételrendszerrel rendelkezik, a sportcsarnokon kívül műfüves pálya is rendelkezésre áll. Az iskolai alapítvány folyamatosan segíti az épületnek és környezetének a rendbetartását, szépítését.

Az iskola szintén nyertese lett az EFOP - 4.1.2. pályázatnak. Ennek keretében a következő években jelentősen meg fog újulni az infrastruktúra: az épület földszintjén megújításra kerül a közösségi tér és egy több funkciós könyvtár lesz létrehozva, az emeleti részen táncterem és kézművesterm kerül kialakításra, illetve természettudományos előadó és idegen nyelvi oktatóterem is megvalósításra kerül. Az iskola a felújításokat kihasználva új tanári szobát is szeretne kialakítani.

A tervezett beruházások jelentősen javítani fogják az iskola eredményes felzárkóztató és tehetséggondozó tevékenységének feltételrendszerét.

Vezetőként ebben az intézményegységben is arra fogok összpontosítani, amire a Batthyány Kázmér Általános Iskolában: segíteni és támogatni szeretném a projektben eltervezettek minél teljesebb körű és eredményesebb megvalósítását.

Az iskolai szándékai között szerepel egy **zöldtanterem kialakítása** is. Ennek mielőbbi létrehozása érdekében megkeresem a szükséges támogatókat, felveszem a kapcsolatot elsősorban a Mecsekerdő Zrt.-vel, amely cég támogatásával már az általam korábban vezetett intézmény egyik tagiskolájában sikerült megépíteni egy szabadtéri tantermet. A beruházás elindításával együtt javaslatot teszek a tantestületnek arra, hogy pályázzák meg az ÖKO-iskolai címet, mivel az iskola eddigi pedagógiai gyakorlata és jelen cél is összhangban áll a cím elnyerésével. Az ÖKO-iskolai rang egyben erősítené az intézményegység környezettudatosságra neveléssel összefüggő tevékenységét, színesebbé tenné az iskola nevelési és programkínálatát, és pedagógus továbbképzési, illetve támogatási lehetőséget is jelentene.

- **Az Alapfokú Művészeti Iskola - Zeneiskola** székhelye a volt kollégium épületében működik. Az épület fenntartása egyrészt gazdaságtalan, másrészt a jelenlegi funkcióknak nem kellően felel meg.

„Az épület állaga, bútorzata, hangszigetelése, akusztikai tulajdonságai viszont, a kollégiumi múltjából eredően, sok tekintetben nem felelnek meg a zeneiskolai oktatás követelményeinek, és a törvényi előírásoknak sem.

A szakmai indokok mellett, a fejlesztések célja hosszútávon a művészeti iskola székhelyéül szolgáló zeneiskola épületének a modernizálása, szebbé tétele, ami hozzájárulna az intézmény arculatának a javításához. Ezzel lassan fel tudna zárkózni a megyében működő több modern épületben működő, művészeti iskolához (pl. Dombóvár, Sásd, Vásárosdombó stb.)”¹

Az intézményvezetésnek a fenntartóval együttműködve emiatt a közeljövőben szükséges a lehetséges pályázati forrásokat megtalálni, ezt vezetőként evidenciának fogom tekinteni.

Alternatív lehetőséget jelentene a településen másik, a zeneiskola elhelyezésére alkalmas épület megszerzése is. Ennek érdekében a települési önkormányzattal fel kívánom venni a kapcsolatot. A megoldást akár az előző két alternatíva kombinációja is eredményezhetné: olyan használaton kívüli siklói ingatlan biztosítása, amelyre vagy az intézmény, vagy az önkormányzat tudna pályázni a szóban forgó céllal.

1. Az Alapfokú Művészeti Iskola 2018-2019. évi munkaterve

A székhely épület biztosítja a siklósi iskolások zenei képzését. A zeneiskola különféle szervezeti keretek között mindig meghatározó intézménye volt a térségnek és fontos szereplője a város kulturális életének: nemzetközi fúvószei találkozók, országosan elismert hegedűegyüttes, jelentős zenei karriert befutó egykori tanítványok a bizonyítékai ennek. Meggyőződésem, hogy nem csak az intézménynek, de Siklós városának is fontos, hogy a zenei képzés a színvonalához méltó helyen valósuljon meg.

Abban az esetben, ha a zeneiskola kedvezőbb elhelyezésére irányuló törekvések nem vezetnének eredményre, szükséges lenne egy megfelelő koncertterem igénybevétele.

Ennek megtalálásában számítok a fenntartó és a település (esetleg környező települések) vezetőinek, intézményeinek a segítségére.

A zeneiskola a székhelyen kívül két telephelyen működik: a vokányi és az újpetrei iskolában.

A képző-és iparművészeti, illetve a táncművészeti képzés az intézmény két általános iskolájában folyik, és a már említett EFOP – 4.1.2. pályázati projekt közeljövőben megvalósuló beruházásai ehhez a szükséges korszerű infrastruktúrát biztosítani fogják. Képző-és iparművészeti képzés még két telephelyen történik: a kémesi általános iskolában és a Sztárai Mihály Református Iskolában.

Felszereltség

Az egyes tagintézmények a nevelő-oktató munka szempontjából általában véve megfelelő eszközfelszereltséggel rendelkeznek. Mindegyik iskola az utóbbi években nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy fejlessze taneszközrendszerét a korszerű oktatás igényeinek megfelelően. Jelentős, elsősorban pályázati forrásokból biztosított, főként informatikai beszerzések történtek. Ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy az iskoláknál, eltérő mértékben, de ne lenne szükség további eszközbeszerzésekre.

A **Táncsics Mihály Gimnázium** vonatkozásában a legégetőbb a felszereltség helyzetének a javítása. „A Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium infrastrukturális lehetőségeit összevetve a 20/2012 (VIII.31.), illetve a 22/2013. (III.22) EMMI rendelettel egyértelműen bizonyítható, hogy az intézmény felszereltsége helyiségei és bútorzata, felszereltsége nem megfelelő szintű.”¹

Az iskolának a következő területeken lenne szüksége eszközfejlesztésre:

- természettudományos oktatás eszközrendszerének a modernizálása,
- további informatikai fejlesztés: új digitális táblák, projektorok beszerzése, internethálózat korszerűsítése, a tornacsarnok informatikai fejlesztése,

1. Táncsics Mihály Gimnázium szakmai programja

- sporteszközök beszerzése,
- hangosítási technika korszerűsítése,
- tanulói szekrények felújítása, bővítése.¹

A felsorolt eszközfejlesztési területek között vannak sürgetőbbek, amelyek beszerzését rövid távon kell tervezni (természettudományos eszköztár bővítése, sporteszközök beszerzése, internethálózat fejlesztése, hangosítás korszerűsítése). Ezen problémák megoldásánál nem elegendő várni a megfelelő pályázati lehetőségekre, szükséges a fenntartóval együttműködve az iskola éves költségvetési keretében megtalálni és biztosítani a forrásokat.

A **Batthyány Kázmér Általános Iskola** számítógépparkja és technikai felszereltsége is fejlesztésre szorul. Szükséges a nyelvi labor korszerűsítése, az itt található számítógépek már elavultak. Középtávon meg kell tervezni az IKT eszközök (aktív táblák, projektorok, laptopok stb.) fokozott korszerűsítését, bővítését.

Ki kell emelni, hogy az iskolai alapítvány nagyban segíti a tagintézmény tárgyi eszközeinek fejlesztését.

A **Kanizsai Dorottya Általános Iskola** tárgyi eszközrendszere színvonalas, annak folyamatos megújítására figyel a vezetőség és a testület. Kiemelten jól felszereltek a belső és külső közösségi (pl. játszóudvar) terek, amelyek a tanórán kívüli és szabadidős tevékenységek feltételeit jó minőségben biztosítják. Fejlesztési elképzelések tekintetében a zöldtanterem létrehozásához kapcsolódó eszközökkel kell elsősorban számolni.

Az **Alapfokú Művészeti Iskola – Zeneiskola** vonatkozásában a legnagyobb kihívás a hangszerek folyamatos karbantartása, új hangszerek beszerzése, ugyanis ez jelentős forrást igényel. Az iskola részt vesz a „Hangszercsere programban”, aminek eredményeképp sikerült új hangszereket beszerezni, illetve meglévőket javítani. Szükségesnek tartom a zenei képzés eszközigényeinek a pontos rövid, közép, és hosszú távú tervezését, a rendelkezésre álló lehetőségek maradéktalan kihasználását az oktatás megfelelő színvonalon történő oktatása érdekében.

Indokolt a művészeti képzés informatikai eszközháttérének a fejlesztése is.

1. Táncsics Mihály Gimnázium szakmai programja

4. A személyi feltételek és humánerő gazdálkodás lehetőségei

Alapvetések

Egy köznevelési intézmény pedagógus létszámkeretét meghatározza egyrészt a gyermek – tanuló csoportok száma, másrészt a fenntartó által jóváhagyott pedagógiai programban lefektetett feladatellátási mennyiség.

Az intézmény iskoláinál (a művészet iskolát ide nem értve) az utóbbi években jellemzően kialakult egy évfolyamonkénti két osztályos struktúra. Ettől egy-két esetben van eltérés, jelenleg a Kanizsai Dorottya Általános Iskolában van két évfolyamon egy-egy osztály. Míg azonban az általános iskolák tekintetében, a csökkenő gyerekszám ellenére, már korábban is ez volt a jellemző, a gimnázium vonatkozásában intenzív tanulólétszám csökkenést tapasztalhatunk.

A tanulói létszám stabilizálására, a probléma kezelésére a következőket tehetjük:

- az egyes iskolák vonzerejének további növelése (a gimnázium tekintetében erre intézkedési tervet szükséges kidolgozni, erre irányuló elképzeléseimet a következő fejezetben részletezem);
- az alapfok és a középfok intézményeinek marketing, propaganda tevékenységét hatékonyabbá kell tenni;
- a két általános iskola között a beiskolázást koordinálni kell vezetői szinten, a beiskolázásból adódó versenyhelyzetet az intézményen kívülre kell szorítani;
- meg kell könnyíteni és ki kell dolgozni az intézményhez tartozó általános iskolákból a gimnáziumba való átmenetet, amely természetesen nem mehet a gimnázium szakmai munkája színvonalának a rovására.

Azonban a körülményeket figyelembe véve reálisan kell számolnunk azzal, hogy ha a fenti lépéseket meg is tesszük, és jelentős erőfeszítést tanúsítunk a probléma kezelésében, annyit fogunk elérni, hogy a **két osztályos/tanuló csoportos évfolyamokat stabilizálni** tudjuk. Ezt a célt reális magunk elé kitűzni.

A gyereklétszám tekintetében így tehát nagyjából előre tudunk kalkulálni.

A létszámkeretet meghatározó másik tényező, a pedagógiai programban megjelenő feladatok vonatkozásában mélyebb átgondolásra van szükség. Meg kell vizsgálni az iskolák jelenlegi feladatellátását, képzési kínálatát.

Bár jelenleg úgy látom, hogy a mostani feladatellátási struktúra megfelelő, a jelenlegi kínálatot meg kell tartani, azonban érdemes a képzési kínálatnak és a feladatoknak a bővítése, elsősorban a gimnáziumban (nem elvetve azt, hogy az alapfokon is lehet ennek létjogosultsága), annak érdekében, hogy a minőségi oktatás az iskolák növekvő versenyzése között is biztosítható legyen. Az ilyen irányú tendencia, ha ezt a fenntartó is támogatja, mindenképpen pozitív lehetőséget jelentene a humánerő gazdálkodás tekintetében.

A munkaerő gazdálkodással kapcsolatban mozgásteret ad az intézmény struktúrája is, hiszen, ha szükséges, a pedagógus több intézményegységben is teljesítheti feladatait.

Le kívánom szögezni, hogy az intézményen belüli *átтанítás lehetőségével* szükség esetén élni kívánok, elsősorban akkor, ha így biztosítható a kolléga foglalkoztatottsága, illetve az adott iskola feladatellátása. Ezt annak ellenére gondolom így, hogy tudom, az iskoláknak az esetleges átтанítás problémákat okozhat, az iskolai tantestületek stabilitását ez veszélyeztetheti. Éppen ezért ezzel az eszközzel csak körültekintően és mértékletesen lehet élni. Ugyanakkor úgy vélem ez az integrált intézményi működés egyik előnye, amivel érdemes élni. Természetesen ez az adott esetekben csak a munkavállaló és a fenntartó egyetértésével működhet. Az átтанításban rejlő lehetőségeket növelheti a szakiskolával való együttműködés a humánerő gazdálkodás tekintetében.

A személyzeti politikával kapcsolatos feladat a nyugdíjba vonuló kollégák előzetes „felmérése” és a feladatelosztás ehhez való igazítása is.

Az *intézményi önértékelési rendszer* hatékony működtetésével, ennek szabályozásával, a pedagógus minősítési rendszerrel összhangban, a teljes intézményben egységes szempontok szerint szeretném értékelni a pedagógusok munkavégzését. A nem pedagógus dolgozók vonatkozásában az intézmény egészében az egységes szempontok szerint kidolgozott *teljesítményértékelési rendszert* kívánom alkalmazni. Törekedni fogok arra, hogy ezek alapján, meglévő pénzforrások nélkül is jutalmazzam azokat a kollégákat, akik erre rászolgálnak. A színvonalas munkavégzés elismerését jelentené és szabályozná a pályázatomban korábban már ismertetett intézményi ösztönző rendszer bevezetése is.

Úgy vélem, hogy összességében az esetleges várható nehézségek ellenére is pozitívan tekintek a munkahelyek megtartásával kapcsolatos lehetőségekre. „Azonban, ha sajnálatosan leépítésre kerül sor, mindenképpen figyelni fogok a következőkre.

Előnyt fog élvezni a döntésnél az, aki jobb minőségű és értékesebb munkát végzett. Ennek elbírálásánál a szubjektív elemet a lehető legkisebb mértékűre kívánom csökkenteni.

VEZETŐI PROGRAM

Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

Fontos szempont lesz, hogy ki milyen módon viszonyul elsősorban a gyermekekhez, a tanórákhoz, csoport foglalkozásokhoz, hiszen egy nevelési – oktatási intézményben ez a legfontosabb élettér.

Az érintettel a lehető leghamarabb közölni fogom a döntést, hogy az új élethelyzetre fel tudjon készülni. Kapcsolataimat és a rendelkezéseimre álló lehetőségeket fel fogom használni, annak érdekében, hogy az intézményből távozó kolléga munkaerő piaci és elhelyezkedési lehetőségeit segítsem.”¹

Minden tudásommal és a rendelkezéseimre álló eszközökkel is segíteni fogom a kollégák felkészülését a minősítő vizsgákra, eljárásokra. Mindenkor készen fogok állni személyes megkeresések alkalmával, illetve az iskolák tantestületeit a minősítésekkel, pedagógus portfólió elkészítésével kapcsolatos információkkal rendszeresen el fogom látni. A minősítésre való jelentkeztetést személyesen kívánom gyakorolni, a tanfelügyelettel és önértékeléssel kapcsolatos tevékenységeket intézményi szinten szeretném koordinálni. Fontosnak tartom, hogy a kollégák minél nagyobb többsége éljen a pedagógus életpálya által kínált lehetőségekkel, ehhez minden támogatást meg fogok adni.

Az iskolavezetés

Pedagógiai és vezetői munkám egyet jelent a társadalmi, fenntartói, pedagógiai, szülői és szakmai elvárásoknak megfelelő oktatás-nevelés megvalósításával, ahol a *vezetői tisztség betöltése nem lehetőség, hanem feladat és kötelezettség*. A feladat végrehajtását pedig a rendelkezésre álló külső és belső személyi, tárgyi és anyagi feltételekkel a lehető leghatékonyabb módon szeretném elvégezni.

Igazgatóként a jelenlegi **vezetési struktúrát** szeretném tovább vinni, a korábban már ismerttetett felelősségi és hatáskörök újra gondolásával. A munkaközösség-vezetők döntésbe való bevonását szükségesnek tartom, és az érdekképviselők tisztségviselői, aktuális témáknál a szülői szervezet, illetve a diákönkormányzat választott tisztségviselői segítségére feltétlenül számítani fogok.

A nevelőtestület

Az iskolai oktató-nevelő munkának továbbra is meghatározójaként, az iskolai élet mozgatórugójaként tekintek a nevelőtestületekre, amelyekben az egyes pedagógusok tudásukkal és egész személyiségükkel jelen vannak. Számomra fontos, hogy a nevelőtestületek sok színes egyéniségekből álljanak, akik függetlenek, önállóak, kreatívak, azonban a közösen megfogalmazott intézményi és iskolai célok érdekében együtt tevékenykednek, munkájukkal az intézmény pedagógiai programjában meghatározott célok megvalósítását szolgálják.

1. Részlet a korábbi intézményvezetői pályázatomból

Úgy gondolom, hogy a jó vezetőnek az is feladata, hogy az a tudás, ami egy-egy pedagógusban a módszerek, kreativitás területén egyénileg megnyilvánul, a közösség (intézmény, iskola) szolgálatába állítva egymást erősítsék és ne egymástól elkülönülve létezzenek. Hatékony kooperálás a nevelőtestületeken belül is fontos, hiszen az egyén is akkor lesz igazán sikeres, ha a közösség is az.

Fontosnak tartom a **közösen megfogalmazott célok, feladatok közös akarattal történő megvalósítását**. Az ésszerű ötletek esetében sokkal inkább megtalálni szeretném a megvalósítás lehetőségét, mint nehézségekre hivatkozni és elvetni. Ugyanezt a hozzáállást kérem a többi vezetőtől és nevelőtestülettől is.

A nevelőtestületek szakmailag, módszertanilag felkészültek, de fontosnak tartom a lelkes, tanulni vágyó kollégák támogatását, illetve a pedagógus munka **továbbképzésekkel** való megsegítését a konfliktuskezelés és az együttműködés területén.

Bízva a kollégák egyetértésében, kezdeményezni fogom az iskolák testületeinél a **közösségépítő tréningeket, programokat**.

A pályázatomban már megfogalmaztam a munkaközösségi struktúra megreformálását, és kifejtettem elképzelésemet a **munkacsoportok** felállításával kapcsolatban. Ezek mellett erősíteni kívánom az általános iskolákban az alsó és felső tagozat, illetve az általános iskolák felső tagozata és a középiskola együttműködését.

Vezetőként ki fogok tartani amellet, hogy a **nyugodt, támogató, együttműködő munkahelyi légkör** alapfeltétele a hatékony, sikeres munkának, ennek kialakítását, fenntartását egyik legfontosabb feladatommak fogom tekinteni.

A pedagógiai munkát segítő dolgozók

Nem kívánok különbséget tenni a pedagógusok és a pedagógiai munkát – a háttérből – segítő kollégák között.

Úgy gondolom, hogy mindannyian egy cél érdekében, az intézményért dolgozunk. Számomra az ő munkájuk legalább olyan fontos, mint a tanítóké, tanároké.

Az **ügyintézői és technikai oldalon dolgozó kollégák** megbecsülése, munkakörülményeik figyelemmel kísérése nélkül nem tartom reálisnak, hogy az egyes iskolák eredményessége javuljon, szervezeti kultúrájuk fejlődjön.

VEZETŐI PROGRAM

Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

Számítok a székhelyiskola **iskolatitkárának** tudására, kreativitására, precizitására a különböző írott dokumentumok formai, esztétikai megjelenítésében. Támaszkodni szeretnék rá a felmerülő ad hoc munkák korrekt elkészítésében, illetve a határidők pontos betartásában.

A **rendszergazdák** szakértelmére minden nap szükség van. A számítógépek karbantartása, a hibák gyors elhárítása az ő feladatuk. Fontosnak tartom észrevételeiket a számítógép-park fejlesztésében, és azt, hogy szakmai kérdésekben rendszeresen egyeztessenek egymással.

Nagy mértékben számítok a **gazdasági ügyekkel** foglalkozó munkatársakra, hiszen a munkakörük jelentős felelősséggel jár és a feladatkörük szerteágazó. Nagyon lényegesnek tartom, hogy jó együttműködés alakuljon ki közöttünk, illetve a többi vezető és gazdasági munkatárs között, hiszen ők szervezik az iskolák mindennapjait. Tudásukra kiemelten kell a vezetőknek támaszkodni, hiszen az iskola gazdálkodásáról, a technikai dolgozókról, az épület állagáról, a leltárról, stb. naprakész információkkal kell rendelkezniük. Szervezik és intézik a karbantartásokat, beszerzéseket, így a folyamatos kapcsolattartást ezen személyi körben elengedhetetlennek tartom.

A személyi állomány bővítését az alábbiakban tartom indokoltnak:

- intézményi szinten egy fő gyógypedagógus, és egy fő iskolapszichológus alkalmazása,
- iskolánként legalább egy-egy fő pedagógiai asszisztens, amennyiben jelenleg nincs ilyen alkalmazásban.

5. Az intézmény szakmai – pedagógiai irányításának lehetőségei

Az intézmény egészének kiegyensúlyozott és harmonikus működése szempontjából fontosnak tartom, hogy a székhelyintézmény és a tagintézmények megőrizzék egyedi arculatukat, pedagógiai programjukat, gyakorlatukat, sajátos hagyományait, hiszen ezekkel megerősödve képes egységes egészként működni a Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola. Ez a megállapítás különösen igaz az intézményhez tartozó iskolák hagyományos programjainak továbbvitelére. Valójában ezek a közösségépítő és értékteremtő programokból táplálkozhat a teljes intézmény sokszínűsége.

Fontosnak tartom, hogy ezeknek a programoknak a hatásai túl mutassanak az iskolák falain, és az eddigi gyakorlatnak megfelelően az intézmény és a város kulturális, társadalmi élete ezáltal is szorosan összekapcsolódjon. Emiatt is szükséges intézményi finanszírozással, külső támogatással megteremteni a programok pénzügyi feltételeit.

A pályázatomból úgy vélem eddig is kiderült, és itt még egyszer szeretném világossá tenni, hogy meglátásom szerint az intézmény vezetőjeként a következő években két kiemelkedő feladatom lesz: a gimnázium működésének stabilizálása, illetve az intézményhez tartozó iskolák szakmai munkájának összehangolása, egységes intézményi arculat kialakítása.

Tudom azt, hogy az iskolák életében az integráció ténye és fennmaradása nem a legnépszerűbb, de meggyőződésem, és az eddigi tapasztalataim is azt mutatják, hogy az integrációnak számos előnye, pozitívuma lehet, amely megkönnyíthetik az itt dolgozó vezetők, pedagógusok és dolgozók életét. Az integráció lehetőséget teremt a szakmai tapasztalatcserére, az egymástól való tanulásra, teret ad a munkaerő gazdálkodásban, védve a kollégák munkahelyét, és az iskolák feladatellátását. Az integráció, megfelelő összhang esetén erőt adhat közös érdekeink érvényesítése terén, mert biztos vagyok abban, hogy vannak ilyenek. Törekvéseim arra fognak irányulni, hogy a kollégák elsősorban a közös lét előnyeit érezzék, és ne felesleges nyűgként éljék meg azt.

Az egységes intézményi működés erősödését több szinten kívánom elérni.

- Szükség van az *iskolai dokumentumok* és szabályzatok tartalmi és formai összehangolására, átdolgozására (továbbra is közös Pedagógiai programra és SZMSZ-re van szükség, ahol az egyes iskolák külön-külön is megjelennek; célszerű egységes intézményi önértékelési és teljesítmény értékelési szabályzatot is készíteni, illetve a munkaköri leírásokat összehangolni; a többi dokumentumot, pl. a házirendet iskolákként érdemes megalkotni).

- Az **intézményi struktúra működtetésének** a területén egyértelművé kell tenni a tárgyalt szempont szerint a viszonyokat:
 - át kell gondolni a vezetők feladat-, felelősségi és hatásköreit (a pályázatomban korábban ezt már részleteztem);
 - a mindennapi működésben szorosabbá kell tenni a kapcsolatot, melynek keretei a következők lehetnek: vezetői értekezlet legalább kéthetente; félévente legalább egy közös program a tantestületeknek (pl. szakmai nap); minden tanév elején és végén közös alakuló és záró értekezlet;
 - közös munkaközösségek és munkacsoportok létrehozása (a pályázatomban korábban ezt már részleteztem);
 - amennyiben jelenleg nincs, akkor intézményi szintű SZM és DÖK létrehozása.
- Az **intézmény egységes arculatának** a megjelenését erősíteni kell:
 - a közös honlap fejlesztésére hangsúlyt szükséges fektetni, ahonnan az iskolák saját honlapjai is elérhetőek;
 - közös intézményi logó bevezetése;
 - egységes megjelenésű levelezés, dokumentáció, egységes űrlapok (kérvények) megalkotása.
- A **pedagógiai folyamatok és programok tervezésénél** szem előtt kell tartani az intézményen belüli kapcsolatok erősítését. Vigyázni kell arra, a munkaterv összehangolásával, hogy az egyes iskolák kiemelt programjai ne keresztezzék egymást és minél inkább törekedni szükséges arra, hogy az intézmények rendszeresen látogassák egymás rendezvényeit. Évente legalább egy olyan közös programot kívánatos szervezni, amelyen minden iskola, tanulói szinten, részt vesz (pl. műsoros est stb.).

A **beiskolázások** tekintetében szükség van az érdemi egyeztetésre, együttműködésre, az alapfok intézményei és az alapfok-középfok intézményei között.
- **Szakmai kapcsolatok erősítése**, az egymástól való tanulás elősegítése érdekében évente legalább egy közös szakmai nap szervezése célszerű. Szorgalmazni fogom közös belső továbbképzések megtartását, egymás óráinak látogatását az iskolák között. Javasolni fogom, hogy a közös honlapon legyen egy olyan zárt felület létrehozva, amelyre a kollégák feltölthetik a „jó gyakorlataikat” és ezekhez csak az intézmény pedagógusai férjenek hozzá.

Még egyszer hangsúlyozni kívánom, azt szeretném elérni, hogy az intézményen belül mindenki a pozitívumait érzékelje az együttes létnek. Ennek viszont a legfontosabb alapja és feltétele az, hogy az iskolák dolgozói között élő kapcsolatok működjenek. E tekintetben személyes példát kívánok mutatni, mind a kollégákkal történő napi kapcsolattartás szintjén, mind az iskolák életébe történő bekapcsolódással: a lehetőségeimhez mérten szeretnék az iskolák minél több programján részt venni, illetve evidenciának fogom tartani, hogy mindegyik intézmény fontosabb értekezletén meg tudjak jelenni.

5.1. A Táncsics Mihály Gimnázium

A gimnázium közép és emelt szintű érettségire felkészítő osztályokat indít, képzési kínálata több évtizede kialakult pedagógiai hagyományt tükröz: az általános gimnáziumi osztály mellett az iskola minden évben meghirdeti az emelt óraszámú angol és német, az emelt óraszámú informatika és a humán osztályokat.

A gimnáziumra jellemző az erős gyermekközpontúság, a diákokkal kapcsolatban a személyre szabott foglalkozás. Az iskola erősségei közé tartozik a hatékony felzárkóztatási és hátránykompenzációs tevékenység, és az eredményes tehetséggondozó munka is. Az előbbi sikerét mutatja, hogy alacsony mértékű a végzettségnélküli iskolaelhagyók száma, a tehetséggondozás sikerességét pedig jelölik a gimnáziumi diákok szép eredményei OKTV-n, városi, megyei, régiós, vagy akár országos versenyeken.

Az intézmény kínálatát alapvetően meghatározza az idegennyelvi és informatikai képzés színvonala, a sportolásra való széleskörű és minőségi lehetőség, illetve a humán tárgyak oktatásának erőssége.

Az iskola változatos és színvonalas programokat kínál a tanulóknak és nélkülözhetetlen résztvevője a városi kulturális, rendezvényeknek, ily módon is fontos társadalmi szerepet vállalva és betöltve a környezetében.

A tantestület igényes munkájára, a kollégák szakmai felkészültsége magas szintű, elméleti és módszertani tudásuk kiemelkedő.

A fentiek ellenére mégis az utóbbi időszakban a gimnázium helyzetének az instabilizációját, lassú sorvadását lehet érzékelni. Ennek részben külső, objektív okai vannak, amelyen nem, vagy csak kis mértékben tudunk változtatni: a születések számának visszaesése, a településről való elvándorlás, a pécsi oktatási rendszer elszívó hatása eredményeképpen egyre kevesebb diák jelentkezik az iskolába. A kevesebb gyermek nagyobb versenyt jelent a középfokú iskolák között, ebben a helyzetben nem csak előre lépni, hanem fennmaradni is kihívás egy kistelepülés gimnáziumának.

VEZETŐI PROGRAM

Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

Ugyanakkor a településnek, a Siklóson, és a környéken élőknek, identitásuk megerősítéséhez nélkülözhetetlen a gimnázium léte. Itt fontos kiemelni, hogy az iskolába járó tanulók nagyjából hatvan százaléka vidéki, Siklós környéki településekről jár be. A bejáró tanulók 14 százaléka Harkányból érkezik, úgy vélem arányukat megfelelő kapcsolatok kiépítésével még lehet növelni.

Meggyőződésem az, hogy segíteni lehet az iskola versenyképességének a javításán, ami reményeim szerint elvezethet a két osztályos beiskolázás stabilizálásához, esetleg annak növeléséhez.

A következőkben javaslatokat teszek olyan irányokra, amelyek véleményem alapján a jelenlegi helyzetből kivezethetik a gimnáziumot. Azért irányokat jelölök meg, mert úgy vélem, a probléma kezelésére kidolgozott programot, azok intézkedéseit közösen kell megalkotni. Részben azért, mert a részletes körülményeket és lehetőségeket azok ismerik, aki most az iskolában élnek, dolgoznak, részben pedig azért, mert hiszek abban, hogy csak azok elképzelések valósíthatók meg, amelyek mögött közös akarat és elszántság van.

Az általam javasolt lehetséges irányok a következők.

- A gimnázium *jelenlegi képzési struktúrája* mögött valós szakmai színvonal áll, mindegyik képzésnek hagyománya van az iskolában. Ezt a képzési kínálatot érdemes megtartani azzal, hogy az emelt óraszámú tagozatoknál a tanulókat alapkritériumként az emelt szintű érettségire való felkészítés mellett *ECDL vizsgához*, illetve *legalább középfokú nyelvvizsgához* kell juttatni. Ezt a célt el kell tudni érni emelt óraszámú képzésnél, minden érintett diáknál. Szorgalmazni fogom az idegennyelvi és informatika oktatás eredményessége érdekében olyan országos programokban való részvételt, amelyek segítik az ilyen irányú képzés színvonalas és korszerű megvalósítását.
- Érdemes elgondolkodni *új képzések bevezetésén* is, olyan új tagozatok meghirdetésén, amelyekhez nagyjából rendelkezésre áll a megfelelő humánerőforrás és infrastrukturális háttér. Ilyen képzések lehetnek a következők: *sporttagozat* (esetleg egy meghatározó sportágra építve), vagy *belügyi, rendészeti orientációjú érettségivel záruló gimnáziumi képzés*. Az utóbbi a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság szakmai közreműködésével lenne megvalósítható. A képzésben résztvevő tanulók emelt óraszámban tanulnák az idegen nyelvet, az informatikát, a társadalomismeretet.

Kiemelt terület a képzésben az idegen nyelv, az informatika, a testnevelés, az önvédelem, valamint a belügyi rendészeti ismeretek. A diákok a képzésben megismernék a rendőrség, a katasztrófavédelem, a büntetés-végrehajtás működését.

Tanulnának a fegyveres szervek szerepéről, működésüket meghatározó jogszabályokról. A diákok a képzés során gazdagítják kommunikációs, szociálpszichológiai, önismereti készségeiket. Fejlesztik fizikai erőnlétüket, az önvédelmi ismereteknek és a légfegyver lövészetnek is megvetik az alapjait. A képzésnek része az egészséges életmódra nevelés és a megfelelő fizikai kondíció kialakítása. Az itt szerzett tudás felkészítene a rendőrtiszti, illetve a tiszthelyettesi tanulmányokra.

Meg kellene vizsgálni annak a lehetőségét is, hogy az alapfokon meglévő *művészeti oktatás* kiterjeszthető-e a középfokra, illetve bevezethető-e új művészeti képzés, pl. indítható-e drámatagozat.

- A *hátránykompenzációs és tehetséggondozó munka* harmonikus megvalósítását továbbiakban is fontos megtartani. Ezzel összefüggésben a gimnáziumnak törekednie kell egy országosan támogatott, vagy legalább regionális jelentőségű tanulmányi verseny házigazda, szervező szerepének a megszerzésére (erre korábban már volt példa az iskolában).
- A Pedagógiai programban és az SZMSZ-ben szabályozni kell, és egyben biztosítani is kell az érintett tanulók számára, az intézmény általános iskoláiból a gimnáziumba való tovább haladás feltételeit.
- A szakiskolával együttműködve meg kell teremteni annak a lehetőségét, és szabályozni kell azt, hogy a szakképzésben résztvevő jó képességű tanulók, igény szerint a gimnáziumban folytathassák tovább tanulmányaikat és érettségit tudjanak szerezni.
- Az iskola *gyermekközpontúsága* nagy erény, ezt érdemes még hangsúlyosabbá tenni:
 - gyermekeknek az iskolai életbe történő még intenzívebb bevonásával, a diákönkormányzati munka támogatásával, élénkítésével;

VEZETŐI PROGRAM

Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola
BOGNÁR LÁSZLÓ

- az iskola által biztosított széleskörű sportolási lehetőség mellett szükséges lenne több délutáni foglalkozás, szakkör bevezetése, elsősorban művészeti és szaktárgyi területen, idegen nyelv vonatkozásában (az angol és a német nyelven kívül), kihasználva azt, hogy a tantestület személyi állománya lehetővé tesz több idegen nyelv oktatását is, illetve akár ezen túl is lépve, pl. a kínai nyelv és kultúra tanítása is szóba jöhet;
- a jelenleg a gimnázium által szervezett hagyományos programok mellett újak szervezése.
- A gimnázium **kapcsolatépítését** erősíteni kell több irányban is.
 - Az iskola a PTE partnerintézménye, erre építve céloz tárgyalást kezdeni a PTE vezetésével egy olyan együttműködési megállapodás megkötése céljából, amely a hallgatói képzésbe való bekapcsolódáson túl további előnyöket jelentene mind a két félnek, többek között a gimnáziumba járó diákok PTE-n való továbbtanulását könnyítené meg.
 - A belügyi, rendészeti képzés bevezetése esetén szoros együttműködés kialakítása a Baranya Megyei Rendőr-főkapitánysággal.
 - A kínai nyelv és kultúra oktatása esetén a PTE, vagy az ELTE Konfuciusz Intézetével megállapodás megkötése. (A kínai nyelv oktatása akár tanórai keretek között is megvalósítható, az angol nyelvi órák keretei közé beépítve, hiszen a közvetítő nyelv ebben az esetben az angol. Így a diákok egyszerre tanulnak angolul és kínai nyelven. A kínai nyelv oktatásán túl a keleti kultúrával való megismerkedés is lehetővé válna kiegészítő órakeretben. A Konfuciusz Intézet ehhez Kínából érkező anyanyelvi tanárt és taneszközöket biztosíthat.)
 - A kapcsolatok erősítése a **környékbeli általános iskolákkal**, programjaikon való rendszeres részvétel, pályaválasztási fórumok tartása az iskolákban. A gimnázium tanárai szakmailag felkészültek, több közülük mesterpedagógus. Erre építve a lehetőség adva van ahhoz, hogy a környező települések tantestületeinek szakmai továbbképzéseket lehessen tartani, illetve a pedagógus minősítésekkel összefüggő szakmai támogatást lehessen adni. E tekintetben személyes példával szeretnék irányt mutatni.

- A **közösségi szolgálat teljesítése** kapcsán szorgalmazni lehet, hogy a diákok az intézmény más iskoláiban, illetve a környező települések iskoláiban végezzék el azt. Ezzel erősíteni lehetne a gimnázium ismertségét is.
 - A **meglévő külső kapcsolatok** fenntartása, további erősítése. Elsősorban a város vezetésével, az önkormányzatokkal, a környéken működő cégekkel, intézményekkel nélkülözhetetlen a folyamatos és dinamikus kapcsolattartás.
 - Rendszeres időközönként **„kerekasztal megbeszéléseket”** lehetne szervezni a gimnáziummal szakmai kapcsolatban lévő szereplőkkel, a város életének fontosabb képviselőivel, az esetleges együttműködés lehetőségeit, közös problémákat és ez egymás iránti elvárásokat megtárgyalandó.
- A **marketing és PR tevékenységek erősítése** elengedhetetlen. A vezető számára folyamatos feladat a rábízott nevelési – oktatási intézmény menedzselése. A gimnázium értékeit láthatóvá kell tenni intézményi, városi és megyei (régiós) szinten is. Törekedni kell arra, hogy minél több alkalommal jelenjen meg a gimnázium a helyi médiákban.
A menedzselés legfontosabb elemeinek a következőket tekintem:
 - a partnerekkel való folyamatos kapcsolattartást;
 - az információk hozzáférési lehetőségének széleskörű biztosítását (iskolai saját honlap folyamatos karbantartását, az intézményi mellett, az iskola és programjainak hirdetését, megjelentetését nemcsak a honlapon);
 - Az iskolának fontos, hogy igényes, szép saját honlapja legyen (az intézményin túl), amelyen könnyen el tudnak igazodni a látogatók. Céлом az iskolai honlap naprakész tartalommal való folyamatos feltöltése mellett továbbra is a rendszeres tájékoztatás nyújtása az iskolai eseményekről. A későbbiekben a tájékoztatáson túl a gimnázium pedagógusait és tanulóit egy-egy cikk megjelentetésére is ösztönözném. A gimnázium honlapján (és természetesen az intézményi honlapon is) a jogszabályoknak megfelelően elérhetővé kell tenni az iskola alapidokumentumait (Pedagógiai program, SZMSZ, Házirend stb.), illetve a hivatalos közzétételi jegyzéket, azok dokumentumaival együtt.
 - Szorgalmazni fogom a város és a környező települések különböző kulturális rendezvényein való további megjelenést.

- Tudom azt is, hogy a legjobb „reklámot” a gimnáziumba járó diákok szülei tudják biztosítani, ezért is szeretném a szülőket minél jobban bevonni az iskolai életbe (nyílt tanórák, programok, rendezvények stb.), hogy mesélhessenek az iskoláról ismerőseiknek, barátaiknak, rokonaiknak, ezzel pedig öregbítsék a gimnázium hírnevét.

A fentiek elsőre talán felületes ötletelésnek tűnhetnek, de hangsúlyozom, ezek javaslatok. Természetes az is, hogy az elképzeléseknek csak egy része valósítható meg (gondolok itt pl. az új képzési irányokra). Azt eldönteni, hogy mi az, amibe érdemes belekezdeni, közösen kell és szükség van a helyben lévők ismereteire, tapasztalataira, bölcsességére. A képzési rendszer átalakításánál számolni kell azzal is, hogy a potenciálisan meglévő tanulói létszám nem fogja lehetővé tenni, hogy két, esetleg három osztályra öt-hat féle tagozatot indítsunk. Azt sem lehet, hogy meghirdetünk számos tagozatot és a felvételi után derül ki, melyek indíthatók, melyek nem, hiszen ez a kollégák foglalkoztatóságát alapvetően befolyásolja. Tehát egy idő után számolni kell, hogy csak azokat a tagozatokat szabad meghirdetni, amelyek remélhetőleg biztosítani fogják a gimnázium stabil működését.

Alapvetés, hogy a képzési szerkezet megújítását mindenképpen meg kell előznie egy *igényfelmérésnek* a partnerek részéről, elsősorban a környező általános iskolák pedagógusai, szülői, tanulói tekintetében.

Fontosnak tartom kiemelni a fentiek vonatkozásában azt is, hogy csak olyan lehetséges partnereket neveztem meg konkrétan, amelyek irányában meglévő, valós kapcsolataim vannak. A gimnázium érdekében ezeknek a szakmai kapcsolatoknak a felhasználását biztosan tudom ígérni.

5.2. A Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola alapfokú intézményei

Az intézményhez három alapfokú iskola tartozik: a Batthyány Kázmér Általános Iskola, a Kanizsai Dorottya Általános Iskola és az Alapfokú Művészeti Iskola – Zeneiskola, utóbbi több telephelyen működik.

Mindegyik tagintézménynek stabil vezetése és kinevezett tagintézmény-vezetői vannak. Az iskolák élén álló vezetők saját programmal rendelkeznek, amelyeket nevelőtestületeik és a fenntartó is támogatásáról biztosított. Ebből következően a feladatom ezeknek a tagintézményeknek a vonatkozásában nem lehet más, mint hogy a *lehető legnagyobb mértékben támogassam a megbízott vezetők munkáját és iskolai programjuk megvalósítását.*

Az *általános iskolák* vonatkozásában azonban szükségesnek tartom a következőket leírni, annak kihangsúlyozásával, hogy az iskolák jelenlegi képzési szerkezetének, pedagógiai gyakorlatának, hagyományainak a maradéktalan megőrzését teljes mértékben támogatom.

Az iskolák **beiskolázási** körzeteiben élő családok szociális, anyagi és kulturális helyzete vélhetően egymástól nagymértékben eltér, ezért a nevelő és oktató munkának ehhez a helyzethez alkalmazkodnia kell.

Az iskolák egyik legnagyobb kihívása minden évben a beiskolázás. Ennek már egy jól kidolgozott, működő rendszere van a tagintézményekben. Megfontolásra javaslom, hogy az érdeklődő szülőknek a tagintézmények azt is mutassák meg, hogy a felsőbb évfolyamok mit kínálni a tanulóknak, vagyis a különböző felsős szaktárgyak is megmutathatnák érdekességeiket.

Az iskolák tanulóinak képességeit, készségeit figyelembe véve érdemes lehet (legkésőbb az új Nemzeti Alaptanterv bevezetésekor) **átgondolni**:

- a kötelezően és szabadon választható tanórák rendszerét,
- a prioritást élvező tantárgyakat,
- a tantárgyi óraszámokat,
- a csoportbontásokat,
- a tehetség gondozás és felzárkóztatás tanórai és tanórán kívüli lehetőségeit.

Kiemelten fontosnak tartom, hogy diákjaink az általános iskolai tanulmányaik befejezésével megfelelő és biztos alaptudással, az életkoruknak megfelelő általános műveltséggel rendelkezzenek, ismerjenek tanulási technikákat, tudjanak egyszerű problémákat megoldani, ismerjék az informatikai eszközök etikus használatát.

A **kompetencia mérések eredményeit** a továbbiakban is szükséges folyamatosan elemzeni, a napi tanítási gyakorlatban a tanulságokat felhasználni, és az eredményességet ebben a tekintetben a továbbiakban is javítani.

A nyolc évfolyamos oktatás kritikus pontja az **alsó és felső tagozat közötti átmenet**, amelynek megsegítésére fontos odafigyelni. Az átmeneten segíthetnek a következő javaslatok figyelembevételével, amennyiben jelenleg ez nem gyakorlat az iskolákban:

- a 4. osztályos gyermekek óralátogatása az 5. osztályban;
- a felsős kollégák alsó tagozatos, alsós kollégák felső tagozatos tanórákon való hospitálása;
- a felsős „szokásrend” megismerésére a 6. osztályos diákok felkarolhatnák az új 5. osztályosokat;
- osztályközösség együtt nevelését-oktatását a lehető legtöbb tantárgy esetében 5. osztályban.

A tanórán és tanórán kívül továbbra is segíteni kell (az iskolákban már kialakult és bevált gyakorlat szerint) a nehéz körülmények között élő, hátránnyal induló tanulók **felzárkóztatását**, ugyanakkor kiemelt fontosságú feladatnak tekintem a jó képességű, **tehetséges gyermekek fejlesztését** is.

Fontos megtartani az iskolák továbbra is befogadó, inkluzív környezetét. A beilleszkedési, magatartási, tanulási zavarral küzdő tanulók felzárkóztatását továbbra is eredményesen kell folytatni, illetve SNI-s tanulók fejlesztését az eddigi gyakorlat szerint kell megoldani.

Továbbra is gondot kell fordítani az iskolák hagyományainak megfelelően a tehetségek azonosítására, az egyéni, kiscsoportos tehetséggondozásra, a versenyeztetésre. Mind a két általános iskola akkreditált kiváló tehetségpont, az ilyen irányú tevékenységeik kiemelkedők. Különösen hatékonyak és jó megoldásnak tartom a Kanizsai Dorottya Általános Iskola órarendi keretek közé illesztett tehetséggondozó sávjait. Ezek mellett figyelmet kell továbbra is tanúsítani abban az irányban, hogy megmutassák az iskolák magukat intézményi, városi, területi, vagy akár országos szinten is. Az egyes műveltségi területeken, ill. tantárgyakon belül továbbra is lehetőséget kell biztosítani a megmérettetésre versenyek, bemutatók, kiállítások formájában iskolán belül és kívül is.

A Batthyány Kázmér Általános Iskolában a német nemzetiségi oktatás eddigi rendszerét, és mind a két általános iskolában az **idegennyelv oktatás jelenlegi formáinak** a megőrzését támogatom. Javasolni fogom *angol, vagy német nyelvű óravezetésű tanórák bevezetését alsó tagozaton, készségtárgyakból* (pl. testnevelés, rajz) abban az iskolában, amelyikben erre a megfelelő speciális személyi állomány rendelkezésre áll.

A családok romló életkörülményeivel, a hiányos szocializációval iskolába érkező tanulók problémáinak kezelése jelenleg nagy mértékben a pedagógusokra vár. Ezzel továbbra is lépést kell tartania a kollégáknak, szociális érzékenységben, nevelési-oktatási, módszertani kultúrában.

A tantestületek véleményem szerint pontosan tudják, azt, hogy a mai gyermekeket nem lehet úgy nevelni-oktatni, mint akár pár évvel ezelőtt is. Ismereteim alapján a kollégák szakmailag, módszertanilag erre felkészültek, azonban hasznos lehet figyelmük ráirányítása arra, hogy a tanulók jelentős része általában nehezen motiválható. Éppen ezért meg kell keresnünk azokat a **tanórán kívüli tanulási környezeteket**, melyek szinte észrevétlen lehetőséget teremtenek a gyermekek számára a tanulásra, a tudás megszerzésére. Szorgalmazni fogom minél több **témanap, projekt** megvalósítását.

Támogatom a Kanizsai Dorottya Iskolát az **ÖKO-iskolai cím** megszerzésében, ha a tantestület is így dönt.

Időnként ki kell törni a tanórai keretek közül és fel kell ismerni, hogy tanulni, életszerű, alkalmazható tudáshoz jutni, nem csak az iskola falain belül lehet. Erre remek alkalmat jelentenek az Erdei iskolák, a múzeum-, színházlátogatások, a kirándulások, a pályázatok által nyújtott Erzsébet-táborok, vagy a „Határtalanul!” programok. Ezekkel a lehetőségekkel az általános iskolák eddig is éltek, ilyen programokon való részvételüket minden erőmmel támogatni fogom.

Látva és tapasztalva, hogy a mai gyermekek a virtuális világban élik meg a közösségi életet és ismerve az internet veszélyeit az iskolák feladatának tartom a **szabadidő hasznos eltöltésére** az élményekkel teli szabadidős programok, lehetőségek nyújtását, mely alkalmakat adhatnak arra, hogy a közösségi élet megélése, a közösséghez tartozás érzése kialakuljon. Tudom, hogy az iskolai élet alapvetően az oktatásról szól, ugyanakkor fontos, hogy élményeket is adjon, hisz ezek azok, amelyek a diákjaink személyiségét formálják, a diákközösségeket erősítik.

Fenntartói elvárás, ugyanakkor időszerű és elengedhetetlen, egyben információim alapján problémáktól nem mentes, az **elektronikus napló** bevezetése. A további átállás lehetőleg zökkenőmentessé tétele érdekében szeretnék megragadni minden lehetőséget, hogy ezzel kapcsolatban segítsen a kollégákat, szülőket, gyermekeket.

Az intézmény alapfokú iskolái **kapcsolati rendszerének** működtetését, **marketing és PR tevékenységét** hasonló alapelvek szerint gondolom el, mint amit a gimnázium vonatkozásában már kifejtettem, egyben fontosnak tartom kiemelni, hogy a jelenlegi vezetők ilyen irányú tevékenységét is támogatni és segíteni szeretném.

Az **alapfokú művészeti iskola** esetében javaslom annak átgondolását, hogy a **művészeti képzést terjesszük ki nyolc évfolyamra**, vezessük be a kétéves alapozó képzést, amelyre ráépülne a mostani hatévfyamos képzés. Ehhez egyrészt át kell gondolni, hogy milyen eszközökkel tudjuk a gyermekek motivációját fenntartani a felsőbb évfolyamokon is, másrészt szükséges ennek megfelelő személyi háttérét is biztosítani. A művészeti képzés nyolc évfolyamossá tételével, további lépésként a középfok irányába is ki lehetne a művészetoktatást terjeszteni.

Véleményem szerint érdemes a művészeti képzés kínálatát esetleg bővíteni olyan ágakban, amelyekben az erőforrások rendelkezésre állhatnak, ilyen új képzés lehetne a **drámatagozat** létrehozása, akár alap, akár középfokon. A zenei képzés tekintetében erősíteni lehet a képzésben résztvevők **külső szereplési lehetőségeit** is.

6. Befejező gondolatok

2012-ben, amikor a pécsi Mecsekaljai Általános Iskola vezetésére pályáztam, az alábbi gondolatokkal fejeztem be az akkori programomat.

„Egy oktatási intézmény vezetése igen összetett feladat. Elsődleges cél az iskolában lezajló pedagógiai folyamatok megtervezése, menedzselése, ellenőrzése. Hiszen az a jó iskola, ahol szakmailag felkészült és emberileg is nevelésre alkalmas, gyermekszerető pedagógusok, szervezeten és célratörően foglalkoznak a tanítványokkal. Természetesen ezen főbb folyamatok minden egyes körülményéért a vezető felelős, amelynek során biztosítani szükséges egyrészt a kellő vezetési és szakmai színvonalat, amely megragadható többek között a tudatosságban, átláthatóságban, rugalmasságban. Ennek megnyilvánulása az intézmény hatékony és eredményes működése, amelyet megfelelő mérési és értékelési rendszer támaszt alá.

A szakszerűség mellett jelen kell lenni a folyamatos és tudatos fejlődésnek minden intézményi területen, ami a vezetés iskolafejlesztési tevékenységén alapul.

Végezetül egy nevelési intézmény nem nélkülözheti az *élményalapú közösségfejlesztést, közös identitás kialakításával*, melynek eszközei a közös programok, eredmények, sikerek. Ennek működni kell egy integrált intézményben is, annyi különbséggel, hogy a *pedagógiai folyamatoknak és a kollektív érzésnek több rétege létezik. Ezeknek a rétegeknek az összehangolásáért, egy irányba terelésért felelős leginkább az első számú vezető*¹

Most átgondolva e sorokat, úgy gondolom, hogy ezek a megállapítások jelenleg is érvényesek, és létjogosultságuk van a *Siklósi Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola* vonatkozásában is!

Az előbbi gondolatokon túl egy intézmény működésével kapcsolatban még mindenképpen ki kívánom emelni azt, hogy egy szervezet és annak vezetése csak úgy tud ideálishoz közelítően működni, ha képes állandóan változni, meg van az a tulajdonsága, készsége, hogy folyamatosan alkalmazkodjon a környezetének az elvárásaihoz. Ebben a tekintetben a legfontosabb, hogy az ezzel a folyamattal járó, óhatatlan változások, emberi mérték szerint, nyugodt és egymást meghallgató légkörben történjenek, mert hatékony munkát csak kiegyensúlyozott közegben, és sikereket pedig összefogással lehet elérni.

1. Részlet a korábbi intézményvezetői pályázatomból

Ehhez a munkához kérek bizalmat, és amennyiben ezt megkapom, ehhez ajánlok a következő években partnerséget az intézmény dolgozóinak, a fenntartónak és az intézmény valamennyi partnerének.

Siklós, 2018. november 5.



Bognár László

FELHASZNÁLT FORRÁSOK

1. **A Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola alapidokumentumai (Pedagógiai program, Szervezeti és Működési Szabályzat, Házirendek)**
2. **A Siklói Táncsics Mihály Gimnázium, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola honlapjain található dokumentumok és ismertető szövegek**
3. **A Táncsics Mihály Gimnázium szakmai terve**
4. **A Táncsics Mihály Gimnázium szakmai beszámolója a 2017-2018-as tanévről (adattábla melléklettel)**
5. **A Batthyány Kázmér Általános Iskola szakmai beszámolója a 2017-2018-as tanévről (adattábla melléklettel)**
6. **A Kanizsai Dorottya Általános Iskola vezetőjének féléves és évvégi beszámolója a 2017-2018-as tanévről**
7. **Az Alapfokú Művészeti Iskola munkaterve a 2018-2019-es tanévre**
8. **Korábban az általam megírt intézményvezetői pályázatok**
9. **A székhelyintézmény és a tagintézmények vezetőinek szóbeli információi**

