

3. A HELYZETELEMZÉSRE ÉPÜLŐ VEZETŐI PROGRAM, FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK

Vezetői programom alapelve, hogy egy intézmény hagyománya nem a múltba zár, hanem irányt mutat a jövő felé, ezzel elismerve, hogy a Lóczy Lajos Gimnáziumban jó szakmai munka folyik, ezt az intézmény elismertsége is alátámasztja. Az elmúlt ciklusok igazgatója, Duna Katalin kiemelkedő munkát végzett és gondossággal, előrelátással alakította az intézmény stratégiai irányait. Vezetői célom az intézmény meglévő értékeinek megőrzése mellett a fokozatos, közösen kialakított szakmai fejlődés biztosítása. Mindez az iskola hagyományainak tiszteletben tartásával, a jelen eredményeire építve, a jövőbe vetett bizalommal és tudatos tervezéssel valósítható meg.

3.1. Intézményi célok, feladatok és küldetés

Egy jól működő intézmény jövőjének alakítása nem a hiányok pótlásáról, hanem a meglévő értékek tudatos továbbfejlesztéséről szól. Ugyanakkor fontos, hogy a kialakult jó gyakorlatok ne váljanak rutinná, hanem a folyamatos megújulás alapjai legyenek. Az alábbiakban a Lóczy Lajos Gimnázium kiemelt feladatait és küldetését mutatom be vezetői programom fejlesztési elképzeléseinek tükrében.

A Lóczy Lajos Gimnázium küldetése, hogy a diákokat felkészítse a felsőoktatásra és az élethosszig tartó tanulásra, miközben kritikus gondolkodásra, kreativitásra és társadalmi felelősségvállalásra neveli őket. Intézményünk befogadó közösséget kínál, ösztönzi az innovációt, a tehetséggondozást és a nemzetközi tapasztalatcserét. Hangsúlyt fektetünk az európai értékekre, a hazai hagyományokra, valamint a diákok szociális érzékenységének és aktív közösségi szerepvállalásának erősítésére.

E küldetés értelmében az alábbi területeken határozom meg az intézmény kiemelt feladatait és célkitűzéseit:

Pedagógiai célok és tanulói fejlődés

- Folyamatos fejlődésre törekszem az iskola életének minden területén.

- Előteremtem a feltételeit annak, hogy a nálunk végzett diákok megtalálják azokat az útvonalakat és irányokat, melyek követésével sikeres, céltudatos felnőttekké válnak.
- Kiemelt figyelmet fordítok a tehetséggondozásra, a tanítás-tanulási folyamatok minőségi fejlesztésére, valamint a pedagógiai program és a tanterv hatékony megvalósítására.
- Biztosítom a tanulóknak a kreativitás kibontakoztatásához szükséges lehetőségeket.

Közösségi értékek és nevelés

- Céлом, hogy a nevelőtestület egységesen, közösen valósítsa meg az intézmény rövid- és hosszútávú céljait, továbbra se legyen széthúzás a nevelőtestületen belül.
- Fontosnak tartom, hogy a diákokat hazájukat és az európai értékeket ismerő, azokat tisztelő állampolgárrá neveljük.
- Előteremtem a befogadó és méltányos iskolai kultúra megteremtésének és fenntartásának feltételeit: sem származás, sem vallási különbségek nem befolyásolhatják a tanulók megítélését.
- Kiemelt területként kezelem a szociális érzékenység fejlesztését.

Pedagógiai támogatás

- Biztosítom az oktatáshoz és tanuláshoz szükséges szakmai feltételeket.
- Ösztönzöm a nevelőtestületet a bátorító pedagógia alkalmazására.
- Támogatom az asszertív és konstruktív értékelési módszerek használatát.

Karrier- és kompetenciatámogatás

- A diákok karrierútját nemcsak pályaaorientációs napon, hanem a tanórákon és rendhagyó foglalkozásokon is segítjük.
- Támogatom az óratervezésnél és tanmenetknél a kompetenciaalapú, digitális mérésekre épülő szemléletet alkalmazását.

- Támogatom a diákok és a pedagógusok digitális kompetenciájának folyamatos fejlesztését, különös figyelmet szentelve a mesterséges intelligencia nyújtotta lehetőségekre és veszélyekre.

Innováció és tudásmegosztás

- Ösztönzőm az innovációt és a jó gyakorlatok átvételét és megosztását az intézmény minden területén.
- Kiemelt célként tekintek a hazai és nemzetközi együttműködésekre és tapasztalatcserékre.

Lelki egészség és biztonság

- Kiemelt figyelmet fordítok a tanulók lelki egészségére, a bullying megelőzésére és a bántalmazó kapcsolatok kezelésére.
- Megteremttem a kiégés megelőzésének feltételeit és biztosítom a pedagógusok számára szükséges támogatást.

Társadalmi felelősségvállalás

- Ösztönzőm a diákok aktív részvételét az iskola és a helyi közösségek életében, felelős és önálló fiatalokká nevelve őket.
- Lehetőséget biztosítok a diákoknak a társadalmi felelősségvállalásra, önkéntes programokban való részvételre.
- A diákokat motiválom, hogy a gimnázium elhagyása után is folyamatosan fejlesszék tudásukat, nyitottak legyenek új készségek elsajátítására.

3.2. Pedagógiai kérdések (az oktató munka fejlesztése)

Az iskolaigazgató szakmai rátermettségét és hitelességét az a képesség jellemzi, mellyel az oktató-nevelő munka színvonalát és minőségét tudatosan, fenntartható módon fejleszteni tudja. Vezetői célom, hogy a Lóczy szakmai minőségét ne csupán az intézménybe felvett tanulók veleszületett képessége és tehetsége, hanem a tudatosan irányított és folyamatosan fejlesztett

pedagógiai munka határozza meg. Úgy gondolom, a pedagógiai munka fejlesztése az iskola fenntartható, hosszú távú fejlődésének alapfeltétele.

Célom, hogy a Lóczy egy olyan intézmény legyen, ahol a pedagógusok kiszámítható, támogató szakmai környezetben dolgozhatnak, ahol biztonságos keretek között, szakmai autonómiájukat megtartva, a folyamatos szakmai fejlődésre, megújulásra törekedve végezhetik munkájukat. E célok megvalósítása érdekében a következő pontokat tekintem kiemelt feladatnak:

3.2.1. Adatvezérelt pedagógiai tervezés

Fontosnak tartom, hogy a tervezési folyamatokat minden esetben adatelemzés előzze meg. A digitális mérések, érettségi vizsgák, belső mérések tapasztalatai ne csupán statisztikai adatok legyenek, hanem a tervezés alapját képezzék. A rendszeres és közös munkával elvégzett elemzés (a munkaközösségeket, osztályfőnököket bevonva) lehetővé teszi különböző fejlesztési programok elindítását, intézkedések kezdeményezését, legyen szó felzárkóztatásról vagy tehetséggondozásról.

Az adatelemzés célja nem a szakmai kontroll erősítése, hanem az adatok tudatos felhasználása szakmai következtetések levonására, fejlesztendő területek kijelölésére.

3.2.2. Módszertani megújulás

A mai világ modern környezeti hatásainak és kihívásainak (pl. folyamatos online jelenlét az élet minden területén, a mesterséges intelligencia térhódítása, a generációk közötti szakadék mélyülése, stb.) megfelelni különösen nagy feladat a pedagógus szakma számára, éppen ezért egy gimnázium minőségi oktatásának egyik alappillére a naprakész módszertani kultúra.

A módszertani megújulás jegyében támogatom a digitális eszközök még tudatosabb integrálását a szakmai hétköznapiakba, ösztönzöm a differenciált tanulásszervezést, és a tanulásmódszertani foglalkozások rendszeresítését minden évfolyamon.

Szintén nagyon hangsúlyos területnek látom a pedagógusok közötti szakmai kooperációt, az egymástól tanulás lehetőségét, munkaközösségen belül és munkaközösségek között egyaránt.

Ahogy azt több később kifejtett pontban is hangsúlyozni fogom, a belső workshopok, jó

gyakorlatok megosztása, közös tudásbázis létrehozása erősíti az intézmény szakmai kohézióját, ezért célszerű beépíteni az intézményi kultúrába.

Támogatni fogom a témába vágó rendszeres továbbképzési lehetőségeket, intézményen belüli szakmai workshopokat (akár nevelési értekezlet keretein belül) és a továbbképzésen részt vevő kollégákat ösztönözni fogom a belső tudásmegosztásra.

3.2.3. Szakmai együttműködés

Az intézményi szintű pedagógiai fejlesztésekben a munkaközösségek szerepét meghatározónak tartom, ezért kezdeményezem a munkaközösségen belüli és munkaközösségek közötti aktív együttműködést és tudásmegosztást.

Ha a munkaközösségek munkáját a közös tervezés, egységes értékelési rendszer használata, tapasztalatszerzés jellemzi, csökkenthető az egyéni terhelés. Kiemelt vezetői feladatommak tekintem és elősegítem, hogy a szakmai munka együttműködésekre épüljön, az intézmény szárnyai alatt a pedagógusok ne elszigetelten dolgoznak, hanem saját szakmai autonómiájukat megtartva egységes pedagógiai irány mentén végezzék munkájukat. Ahogy vezetői programom több pontjában is említettem, a szakmai együttműködésre épülő intézményi kultúra elvei alapján szervezett belső műhelymunkák, szakmai fórumok és tapasztalatszerző alkalmak hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a pedagógusok egymás jó gyakorlataiból is tanulhassanak, erősítve ezzel a Lóczy szakmai kohézióját.

3.2.4. A tanulók motiválása

A pedagógiai munka fejlesztésének célja nem csupán a módszertani megújulás, sokkal inkább egy egységes szemlélet, hozzáállás kialakítása. Egy olyan szemlélet, mely serkenti a tanulók motivációját, és ami talán a legfontosabb: támogatja az egyéni fejlődési utak kialakítását.

Támogatom egy diákmentor-hálózat kialakítását az alsóbb évfolyamok tanulóinak segítésére, amely akár közösségi szolgálat keretében is működhet. Hasonló kezdeményezések már megjelentek a COVID-időszak idején, ezért érdemes a tapasztalatokra építve újra foglalkozni ezzel a lehetőséggel. A program kidolgozása a pedagógusok és a diákönkormányzat

bevonásával történhet, egy olyan mentori rendszer kialakításával, amely világos kereteket, felelősséget és kötelezettségeket határoz meg a diákmentorok számára.

A tanulók motiválásában szintén nagy szerepet játszana a tanulói önértékelés és az asszertív értékelési módszerek meghonosítása az intézmény értékelési kultúrájában – vezetőként erre is mint fejlesztendő területre fogok tekinteni.

3.2.5. Minőségbiztosítás

A pedagógiai munka fejlesztésének sarkalatos pontja az átlátható és támogató értékelési rendszer alkalmazása. A pedagógiai (ön)értékelés és teljesítményértékelés csak akkor vezet fejlődéshez, ha világos elvárások mentén, konstruktív visszajelzésekkel párosul és nem csak egy teljesítendő adminisztratív feladatként valósul meg.

Vezetőként célom a szakmai fejlődést támogató ellenőrzési és visszacsatolási gyakorlat kialakítása, mely kiszámítható keretek között, egységes szakmai szempontok alapján támogatja a pedagógusok fejlődését. Ennek része a folyamatos vezetői jelenlét, a rendszeres személyes szakmai párbeszéd és a közösen meghatározott fejlesztési irányok következetes nyomon követése. Vezetőként különösen nagy hangsúlyt fektetek a rendszeres óralátogatásra, mert az azt követő reflektív szakmai párbeszéd lehetőséget teremt az erősségek kiemelésére és tudatosítására, valamint a fejlesztendő területek azonosítására.

3.3. Közösségfejlesztés

A pedagógiai munka eredményességét meghatározzák a jól működő iskolai közösségek. Az iskolai munka egyik alapvető feladata a közösségfejlesztés, melynek hatékony megvalósítása biztonságos érzelmi környezetet teremt és megfelelő motivációs erővel bír, így nagy mértékben hozzájárul ahhoz, hogy a tanulók eredményesen sajátítsák el a gimnáziumban tanult ismereteket és megfelelő karriercélokat kitűzve sikeres felnőtté váljanak.

A Lóczy Lajos Gimnázium befogadó iskola: az itt kialakult légkör és intézményi kultúra támogatja az együttműködést, az eltérő szociokulturális háttérből érkező diákok

beilleszkedését, így segíti a kapcsolatépítést, csökkenti a konfliktushelyzetek kialakulásának esélyét, egymás iránti felelősségvállalásra ösztönöz.

Az iskolai tanulói közösségek alapegysége az osztály, amely nem spontán alakul közösséggé: az osztályfőnök szerepe meghatározó a közösség formálásában. Fontosnak tartom az osztályfőnökök közösségépítő munkájának támogatását, valamint azoknak a hagyományos programoknak a megőrzését, amelyek eddig is erősítették az osztályközösségeket (gólyanap, gólyaavató, osztálykarácsony, többnapos osztálykirándulások, stb.). Az osztályfőnöki munka közösségépítő feladatai közül kiemelt területnek tartom a konfliktuskezelő készségek fejlesztését, amely hozzájárulhat a klikkesedés mérsékléséhez és a bullying visszaszorításához. Míg az osztályközösségek formálása elsősorban az osztályfőnökök feladata, a tágabb iskolai közösség alakításában kiemelt szerepe van a Diákönkormányzatnak és a DÖK-segítő pedagógusnak. A gimnáziumban aktív diákönkormányzat működik: tudatosan szervezik a hagyományos, kisebb és nagyobb volumenű iskolai programokat, és rendszeresen részt vállalnak az intézményi rendezvények lebonyolításában is. Saját honlapjukon (www.loczydok.hu) a tanulók folyamatosan tájékozódhatnak a közelgő eseményekről. Fontosnak tartom, hogy a jövőben a diákönkormányzat a jelenleginél nagyobb mozgásteret kapjon, hogy kezdeményezéseikkel az iskola minél szélesebb közösségét megszólíthassák.

Sajnos egyre erősödő tendencia, hogy a tizenéves fiatalok generációját nagyon nehéz motiválni, ezért vezetőként támogatni fogom az intézményi szintű közösségi élmények erősítését. Fontos az összetartozás, a lóczyis tudat formálása, ennek megfelelően tovább kell ápolnunk az iskola kialakult hagyományait.

A tanulói közösség aktív bevonása és az iskolai közösségi élet erősítése érdekében az alábbi kezdeményezések megvalósítását tervezem:

- Projektnapok és tematikus hetek szervezése, valamint az országos programokhoz való csatlakozás (pl. PÉNZ7 – pénzügyi és vállalkozói témahét, Fenntarthatósági témahét, Digitális témahét, Állatvédelmi témahét, stb.).

- A diákönkormányzat szerepének erősítése, különösen az intézményi döntések előkészítésében: a tanulói igények és vélemények rendszeres gyűjtésével és figyelembevételével.
- Rendszeres iskolagyűlések szervezése, ahol a diákönkormányzat bemutathatja programjait és kezdeményezéseit, valamint lehetőség nyílik a tanulók sport- és tanulmányi sikereinek elismerésére. Igény esetén biztosítanám azt is, hogy az előzetesen benyújtott kérdésekre és javaslatokra ezen a fórumon reagáljon az intézményvezetés, elősegítve a nyílt párbeszédet a diákok és a vezetés között.
- Tanár–diák együttműködések ösztönzése, például közös sportesemények vagy közösen megvalósított projektek formájában.

Az iskolai közösségfejlesztés egyik fontos, mégis gyakran háttérbe szoruló területe a pedagógus közösség erősítése. Ahogyan a pályázatom 3.9. pontjában, az emberi erőforrással való gazdálkodás kapcsán is kifejttem, fontosnak tartom olyan közösségépítő alkalmak szervezését, amelyek az iskolai környezeten kívül valósulnak meg. Legyen szó kirándulásról, színházlátogatásról vagy családi napról, a lényeg az együtt megélt élmény és az együtt cselekvés, amikor a szakmai tartalom időlegesen háttérbe szorul. Ezek az alkalmak hozzájárulhatnak a kiégés megelőzéséhez és a pedagógusközösség összetartó erejének erősítéséhez.

Szintén fontos terület a szülői közösség alakítása, és talán ez a legnehezebb terület, hiszen velük nincs napi kapcsolatban az iskola. A hagyományos Lóczy Bálon kívül érdemes lenne megvizsgálni más közös programok lehetőségét is. Iskolánkban jó gyakorlatként működik néhány osztályban az osztályfőnök szülőkkel való informális, de szervezett találkozója (pl. közös sütemény- és kávédelután), érdemes lenne ezt kiterjeszteni szélesebb körben is.

3.4. Lemorzsolódás, szociális hátrányok kezelése, integrált nevelés

A Lóczy Lajos Gimnáziumban csekély a lemorzsolódás aránya, alacsony a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók létszáma – ez annak tudható be, hogy tanulóink többsége stabil családi-

és szociokulturális háttérrel rendelkeznek, a tanulásban megfelelően motiváltak. Ennek ellenére fontosnak tartom, hogy tudatosan figyeljük tanulóink egyéni élethelyzetét, tudjunk a családban bekövetkező változásokról (pl. válás, haláleset) - így időben reagálhatunk az esetleges nehézségekre.

A lemorzsolódás megelőzése egy támogató pedagógiai környezet kialakításával érhető el – ebben is vitathatatlan az osztályfőnök szerepe, aki a tanulói haladás folyamatos nyomonkövetésével aktív eleme a lemorzsolódáshoz kapcsolódó jelzőrendszernek. Ehhez szükséges, hogy az osztályfőnök figyelje a tanulót, mint egyént, és figyelmeztető jelként észlelje a tanulmányi eredmények hirtelen romlását, a hiányzások számának indokolatlan növekedését, motivációjának csökkenését – ilyen esetben fontos a szülővel való kapcsolatfelvétel, esetleg szakemberek bevonása. Ez egy egyszerű jelzőrendszer, de alapos osztályfőnöki munkával hatékonyan és eredményesen működik.

Intézményi szinten elenyésző az SNI-s és BTMN-es tanulók létszáma, így az integrált nevelés a Lóczyban inkább egy olyan befogadó pedagógiai szemléletként értelmezendő, mely figyelembe veszi a tanulók eltérő képességeit, eltérő szociokulturális háttérét, etnikai és vallási hovatartozását. A cél egyértelműen egy olyan tanulási környezet kialakítása, ahol a különbség érték, és mindenki egyénileg és csoportosan is megtapasztalhatja a sikeres fejlődés lehetőségét. Mindez szorosan kapcsolódik a közösségfejlesztéshez, melyről már pályázatom 3.3 pontjában részletesen szóltam.

3.5. Osztályfőnöki munka

Sok esetben tapasztaltam, hogy az osztályfőnökség nehézséget jelent egyes pedagógusoknál, hiszen az adminisztrációs teher és a nevelési feladatok, kihívások miatt túlterheltséghez vezet ez a szerep. Ugyanakkor vitathatatlan, hogy az osztályfőnöki tevékenység minősége hatással van a tanulói jólétre, és a lemorzsolódási arány kedvező irányú alakulására. Az osztályfőnök kulcsszereplő az iskola nevelő-oktató munkájában: egy személyben mentor, konfliktuskezelő,

mediátor, pályaorientációs tanácsadó, lelki támasz és ami szintén fontos tényező: az iskola és szülő közötti kapcsolattartás elsődleges szereplője.

Vezetői célom, hogy az osztályfőnöki szerep ne szürküljön bele az adminisztrációs feladatok elvégzésébe, hanem tudatosan mentori szereppé váljon, segítve a tanulók személyiségfejlődését, közösségi élményeit és támogassa a sikeres karrierépítést.

Az osztályfőnöki munka fejlesztésében kiemelt célom az osztályfőnöki órák tartalmi megújítása, a tanulók mentális jóllétének támogatása, valamint az intézményi tudásmegosztás erősítése. Az osztályfőnöki szerepre vonatkozó fejlesztési célokat az alábbi pontokban határoztam meg:

- **Egységes tematikus keret kidolgozása az osztályfőnöki munka tartalmi megvalósításához.**

Cél, hogy az osztályfőnöki órák ne csupán adminisztratív feladatok ellátására szolgáljanak, hanem valódi pedagógiai tartalommal teljenek meg. Az évfolyamonként felépített tematikus tervnek ki kell térnie többek között a tanulásmódszertanra, a pályaorientációra, a lelki egészségvédelemre, a digitális kompetenciák fejlesztésére, a pénzügyi tudatosságra és a stresszkezelésre. A tematikus keret egyfajta iránymutatás lenne, megőrizve a pedagógusok szakmai autonómiáját.

- **A pályaorientáció tudatos beépítése az osztályfőnöki munkába.**

Fontos, hogy a pályaorientáció ne csupán az évente megszervezett pályaorientációs napon jelenjen meg, hanem az osztályfőnöki tevékenység folyamatos részévé váljon (például a Pályaorientációs Mérő- és Támogatóeszköz használatával, valamint különböző önismereti és pályaválasztást segítő tesztek alkalmazásával).

- **A tanulók lelki egészségének támogatása az osztályfőnöki munka keretein belül.**

A fiatalok mentális jólléte egyre fontosabb kérdés az iskolai mindennapokban. Az osztályfőnököknek ezért tisztában kell lenniük azokkal az eszközökkel és jelzésekkel, amelyek segítenek felismerni a problémákat, valamint azzal is, mikor szükséges szakember bevonása.

Olyan workshopok szervezését fogom kezdeményezni, melyek keretein belül az osztályfőnökök segítséget és alaptudást kapnak a mentálhigiéné területén.

• **Osztályfőnöki tudásmegosztó adatbázis létrehozása.**

Az adatbank tartalmazhatná többek között az osztálykirándulásokkal kapcsolatos tapasztalatokat, ajánlott szállásokat és szolgáltatókat, programlehetőségeket, valamint közösségépítő feladatgyűjteményeket és bevált osztályfőnöki gyakorlatokat. A cél egy olyan közösen épített online elérhető tudásbázis létrehozása, amely támogatja mind a kezdő, mind a tapasztalt osztályfőnökök munkáját.

• **A konfliktuskezelési kompetenciák erősítése.**

Kiemelten fontosnak tartom, hogy az osztályfőnökök az osztályon belüli vagy diákok közötti konfliktusok kezelésében mediátori szemléletet alkalmazzanak, és törekedjenek a konstruktív, minden fél számára elfogadható megoldások megtalálására.

• **Osztályfőnöki szakmai műhelyfoglalkozások szervezése.**

A munkaközösségi megbeszélések keretében lehetőség nyílna jó gyakorlatok megosztására, tapasztalatcserére és támogató jellegű esetmegbeszélésekre, a már említett mentálhigiénés témakörön kívül konfliktuskezelés, közösségépítés, tanulók motivációjának fejlesztése témakörökben.

• **Az osztályfőnökök részvétele saját osztályuk tanóráin.**

Lehetőség szerint félévente legalább egy alkalommal hospitáljanak saját osztályukban, elsősorban a tanulók viselkedésének megfigyelése céljából. Az ilyen alkalmak hozzájárulhatnak a tantárgyközi kapcsolatok erősítéséhez is.

3.6. Munkaközösségek

A gimnázium nevelőtestületében hat munkaközösség működik. Szakmai műhelyként dolgoznak, tudásmegosztó szerepük fontosságát különösen a fiatal kollégák érkezésekor tapasztaljuk. A jól és hatékonyan működő munkaközösségek alapvetően meghatározzák egy

iskola szakmai minőségét. A munkaközösség az a platform, ahol a pedagógiai együttműködés, az innováció és a minőségfejlesztés a leghatékonyabban megvalósul.

Vezetői célom, hogy a munkaközösségek ne csak koordinálják az intézményben zajló pedagógiai munkát, hanem aktív közreműködésükkel támogassák a szakmai megújulást, fejlődést és a közös munkán, kooperáción alapuló, innovatív közösséget alkossanak. Határozott célom az együttműködésre, szakmai párbeszédre és kölcsönös bizalomra épülő intézményi kultúra erősítése és ennek alappillérei a munkaközösségek.

Az intézményben fejlesztendő terület a munkaközösségekre vonatkozóan:

- a szakmai tudásmegosztás, a jó gyakorlatok átadása gyakran esetleges, nem rendszerszintű. A munkaközösségi ülések elsősorban adminisztratív feladatokra koncentrálnak, a tudásmegosztásnak nincs intézményi szintű fóruma. Ezen a helyzeten javítani lehetne belső workshopokkal, mikro-továbbképzésekkel, így segíthetnénk egymás munkáját munkaközösségen belül és a munkaközösségek egymás között. Félévente egy-egy nevelési értekezleten érdemes lenne a jó gyakorlatok témájára fókuszálni.
- a szakmai munka minőségének ellenőrzése a munkaközösségvezető feladata. Az óralátogatások eseti jellegűek voltak az előző tanévekben, ezen változtatni kell és tervezett óralátogatásokkal, egységesen kialakított értékelési rendszerrel kell végezni őket. Az óralátogatások adminisztrációját az értékelési szempontok kidolgozásával egységesíteni kell, és az óralátogatásokat minden esetben jegyzőkönyvezve (nem csak a Krétában rögzítve) tárolni fogjuk. Az óralátogatások ütemtervét félévente kell tervezni. A cél az, hogy minden egyes pedagógus foglalkozását minden tanévben legalább egyszer látogassa munkaközösségvezetője. Az óralátogatások elsődleges célja a szakmai párbeszéd és a pedagógiai fejlődés támogatása, nem kizárólag az ellenőrzés. Fontos, hogy minden óralátogatást szakmai megbeszélés kövessen. Ezen felül

az igazgatóhelyettesek és az igazgató is látogasson órákat. Támogatom a szaktanárok óralátogatását is szakos kollégáiknál, szakmai tapasztalatszerzés céljából.

- a munkaközösségvezetők vezetői szerepe nem elég hangsúlyos az intézményben. A gimnázium hatékony működése megosztott vezetésen alapul, amelyben a munkaközösség-vezetők és osztályfőnökök is aktív szakmai partnerei az intézményvezetésnek. Vezetőként fontosnak tartanám, hogy minden hónap elején a munkaközösségvezetők részvételével kibővített vezetői értekezleteken az aktuális hónap teendőinek átbeszélése mellett szót ejtsünk javaslataikról és az aktuálisan felmerülő problémákról.
- nagyobb hangsúlyt kell fektetni az adatalapú fejlesztésekre: az érettségi eredmények és a digitális mérések adatainak elemzése alapján szükség szerint, a vezetőséggel egyeztetve a munkaközösségvezetőknek intézkedési tervet kell létrehozni. A munkaközösségvezetők feladatkörébe kell emelni a hozzájuk tartozó mérési terület adatelemzését (tendenciák feltárása, a méréseken kiemelkedően jól és kiemelkedően gyengén teljesítő tanulók azonosítása, tehetséggondozás és felzárkóztatás előkészítése).
- a munkaközösségvezető mentor szerepének felerősítése: a munkaközösségvezető értelemszerűen a szakterületének kiváló pedagógusa, ezért fontos, hogy szakmai támogatást nyújtson a munkaközösség többi pedagógusnak, különös tekintettel a pályakezdő vagy fiatal tanárookra.
- a pályázatom következő (3.7) részében részletesen kifejtett pályázati lehetőségekbe be kell vonni a munkaközösségeket: pályázatok felkutatása, pályázatok előkészítése és lebonyolítása, innovációs ötletgyűjtés, a sikeres projektek intézményi szintű bemutatása – ez mind olyan terület, melyet

kizárólag csapatmunkában lehet hatékonyan elvégezni. A munkaközösségek kiváló platformjai ezeknek a feladatoknak.

3.7. Pályázati lehetőségek

Kiemelkedően fontos fejlesztendő területnek tartom a pályázati lehetőségek kihasználását. Elsősorban nemzetközi mobilitással járó pályázatokra lenne szükség, hiszen ezek keretein belül tanulóink aktívan gyakorolhatnák nyelvi készségeiket, és lehetőségük lenne megismerkedni más kulturális háttérből származó diákokkal, megtapasztalni más országok szokásait, hagyományait, oktatási intézményeinek működését. Ugyanakkor fontosnak tartom, hogy a nemzetközi együttműködések fókuszsa ne csak a mobilitás legyen, hanem egy olyan fenntartható fejlesztés is, mely intézményi szintű pedagógiai változásokat is megcéloz.

A fent leírtaknak elsősorban az Erasmus+ rövid futamidejű, a köznevelési szektorra vonatkozó projektjei (KA-122), kis léptékű partnerségei (KA-210) illetve európai köznevelésfejlesztési partnerségei (KA-240) felelnek meg. Érdemes lenne nem csak a diákokat megcélzó mobilitást, hanem pedagógusok részére kiírt rövid futamidejű pályázati lehetőségeket (pl. szakmai látogatás - job shadowing) is megcélozni.

Ahogy látom, a nemzetközi együttműködések hiánya jelentős hátrány a köznevelésben, ezért egy olyan pályázati stratégiát tervezek felépíteni, mely nem eseti pályázatokról szólna, hanem közép- és hosszútávon fenntartható pályázatok láncát, egymásra épülését célozná meg, az iskola szükségleteit, intézményfejlesztési céljait szem előtt tartva. Szükségesnek tartom egy olyan munkacsoport létrehozását, akik a nemzetközi pályázati lehetőségeket összefogják, lebonyolítják. Meg kell vizsgálni, melyek az intézmény fejlesztendő területei, a pályázatot célzottan ezekre a témákra fókuszálva érdemes megtervezni és benyújtani. Nem azért kell pályázni, hogy néhány diák és pedagógus el tudjon utazni külföldre, hanem azért, hogy az intézmény közép- és hosszútávon is profitáljon a pályázatokból – nem elsősorban anyagilag, sokkal inkább szakmailag. A megfelelő pályázatok kiválasztása érdekében szoros

együttműködést kell kialakítani a Tempus Közalapítvánnyal és lehetőség szerint felvenni a kapcsolatot pályázatokat kiíró egyéb hazai és nemzetközi szervezetekkel, alapítványokkal.

Figyelemmel kell kísérni ugyanakkor a mobilitással nem járó, de iskolák részére kiírt hazai, alapítványi pályázati lehetőségeket is. Tudomásom szerint könyvtárállomány gyarapítására is számos pályázatot írnak ki, ezen a téren például különösen nagy szükség lenne az iskolakönyvtár szótárállományának frissítésére, hiszen a rendelkezésre álló példányok zöme elavult.

Ami az oktatásfejlesztést illeti, figyelni kell azokat a pályázatokat, melyek pilot programok megvalósítására invitálnak. A modern köznevelésben rendkívül nagy szerepe van az innovációnak és a pilot programok kiváló lehetőséget biztosítanak erre a célra.

Pályázatok nélkül lehet iskolát működtetni, de eredményes és korszerű, fenntartható munkát csak akkor lehet megvalósítani, ha az intézmény a folyamatos megújulásra törekszik, ehhez pedig rendkívül fontos segítséget jelenthet egy-egy pályázati forrás. A fentieket figyelembe véve, a pályázatok figyelése és sikeres megvalósítása igazgatói programom kiemelt fontosságú területe.

3.8. A tárgyi feltételek javítása, korszerűsítése

Az iskolaátépítésnek köszönhetően öt éve egy olyan korszerű és modern környezetben végezhetjük a nevelő-oktató munkát, melyet sok hazai és környező országbeli oktatási intézmény megirigyelhetne. Ennek ellenére szükségesnek tartom rövid- és középtávon a következő intézkedéseket és fejlesztéseket:

- az iskola épületének az állaga sajnos a mindennapi használat miatt látványosan romlik (elsősorban a falak állapota), ezért nagyobb hangsúlyt kell fektetni arra, hogy jobban óvjuk az épületet, elsősorban annak falait. A firkászokkal, szándékos rongálókkal szemben határozottan fel kell lépni és kártérítést követelni. Nehéz elkapni azokat, akik rongálnak, ezért célszerű a megelőzésre

nagyobb hangsúlyt fektetni – pl. tanári folyosó ügyelettel, állandó tantermi ülésrenddel.

- jelenleg tizenöt interaktív tábla és egy interaktív panel található az épületben. Ez a szám elegendő, de meg kell vizsgálni az interaktív eszközpark bővítésének lehetőségeit, hogy minél több tanórán élhessenek a pedagógusok a modern, interaktív módszerek alkalmazásával. Elsősorban a második emeleti nagy tantermekben lenne szükség további interaktív táblákra vagy panelekre.
- hosszú ideje fennálló probléma a kollégiumi elhelyezés kérdése. Jelenleg az intézménytől távol élő tanulók egy része a balatonfüredi Szent Benedek Gimnázium, Technikum és Kollégiumban kap elhelyezést, de évről évre egyre több olyan diákunk van, aki bár igényel kollégiumi férőhelyet, mégsem kap. Ennek oka a kollégium telítettsége. Sajnos előfordul, hogy Ajkáról vagy még messzebről kénytelenek diákjaink napi rendszerességgel bejárni, vagy köztes megoldásként a veszprémi Központi Középiskolai Kollégiumban elhelyezést igényelni.

Tudomásom szerint a balatonfüredi középiskolai kollégium létesítése tárgyalási/tervezési fázisban van az önkormányzatnál. Igazgatói céljaim között a kollégium létesítése kiemelt fontosságú terület, ezért Balatonfüred Város Önkormányzatával és a fenntartó, Balatonfüredi Tankerületi Központtal való egyeztetések során erre a témára különös hangsúlyt fogok helyezni.

- öregdiákjaink nehezményezik, hogy a korábbi osztálytablókat nem helyeztük vissza az átépítés után. Ennek oka főként az, hogy a tablók rossz állapotban vannak, vagy megsérültek a költözés során. Felmerült annak a lehetősége, hogy egységes arculatban, egységes méretben a befotózott osztálytablókat ismét ki kellene nyomtatni, bekereteztetni és időrendi sorrendben a tantermekben elhelyezni. Egy kisebb munkacsoport létrehozásával viszonylag kis költséggel mindez rövid időn belül megvalósítható.

- az iskola épületének belső dekorálásához szintén érdemes lenne egy kiállítóteret létrehozni – a könyvtár jelenleg üresen álló nyugati falfelülete alkalmas erre a célra. Első lépésként a „Lóczy 70” rendezvénysorozatra készült fotókiállítást lehetne itt elhelyezni, de együttműködve művészekkel, helyi alkotókkal, iskolánk egykori tehetséges diákjaival, az ő műveikből időszakos kamarakiállításokat lehetne szervezni. A művészetre nevelés nem kiemelt célja az intézménynek, de fontosnak tartom, hogy diákjaink művészeti nevelésben is részesüljenek.

3.9. A humánerőforrással való gazdálkodás

Egy oktatási-nevelési intézmény alappillérei az ott dolgozó pedagógusok. A Lóczy Lajos Gimnázium ilyen téren is kiemelkedik az átlagos gimnáziumok köréből. Nincs betöltetlen álláshelyünk, ez részben annak is köszönhető, amit a helyzetelemzésben kifejtettem: igyekeztünk olyan stratégiát kialakítani, melynek segítségével pályaelemző foglalkozások segítségével kiszűrjük diákjaink közül azokat, akik szeretnének pedagógusképzésben részt venni, bátorítjuk őket a felvételi eljárás során, majd követjük az egyetemi életüket, szorgalmazzuk, hogy tanítási gyakorlatukat nálunk végezzék és diplomaszerezést követően itt helyezkedjenek el.

Jelenleg is kapcsolatban vagyunk három olyan egykori tanítvánnyal, aki hamarosan pedagógusdiplomát szerez. Vezetői feladat lesz ennek a jó gyakorlatnak a folytatása, egykori diákjaink integrálása a nevelőtestületbe. Hosszútávon megtérül ez a stratégia, hiszen a helyzetelemzésben bemutatott pedagógus korfa alapján szükség van a nevelőtestület fiatalítására.

Vezetőként alapos kiválasztási folyamatot vezetnék be a megüresedett álláshelyek betöltésére. Fontos, hogy csak olyan kollégát alkalmazzunk, aki szakmailag kompetens, megfelelő elhivatottsággal rendelkezik, lehetőleg többéves gyakorlata van, így alkalmas különböző pedagógiai folyamatok kivitelezésére, felmerülő problémák megoldására, vagy ha pályakezdő,

akkor rendelkezik azzal a hivatástudattal, tüzzel, mely biztosítja, hogy hosszútávon számíthatunk rá. Pályakezdők esetében preferált a lóczyos kötődés: volt tanítványokat, vagy a gyakorlatát nálunk végzett hallgatókat kell előnyben részesíteni, hiszen róluk már kaptunk egy képet, így nem kell nyomozni, vagy első benyomásra hagyatkozni. Mindenképpen fontos a stabil, egységes nevelőtestület, és ennek elengedhetetlen alappillére a megfelelő kiválasztási folyamat.

Ugyanez igaz a NOKS-os és technikai alkalmazottakra is: csak olyan munkavállalókat szabad alkalmazni, akiknél érezhető, hogy aktív és lelkes tagjai lesznek a lóczyos közösségnek.

Sajnos a COVID-járvány után megszakadt a közös kirándulások, csapatépítő foglalkozások hagyománya. Kiemelt vezetői feladatnak tartom, hogy félévente egy-egy olyan alkalmat szervezzünk, mely során a kollégák nem szakmába vágó témában, hanem közösségépítő programokon vesznek közösen részt. A lehetőségek tárháza széles, szóba jöhetnek nevelőtestületi kirándulások, drámapedagógiai foglalkozások, színházlátogatások, a versenyszférában működő multicégek mintájára szervezett családi napok, csapatépítő tréningek, stb. Fontos, hogy ezeken az alkalmakon ne csak a pedagógusok, hanem az iskola minden alkalmazottja részt vehessen.

3.10. A szakmai munka ellenőrzése

A gimnázium pedagógiai folyamatainak, valamint a pedagógusok szakmai munkájának ellenőrzése kiemelt figyelmet igényel. Fontosnak tartom, hogy a kollégák ne kényszerként, ne negatív kicsengésű tevékenységnek fogják fel az ellenőrzést, ne a kontroll funkció legyen a köztudatban, hanem egy olyan támogató eszközként gondoljanak rá, mely hozzájárul a pedagógusok szakmai fejlődéséhez, az intézmény. Fontos a folyamatos visszajelzés, hiszen ezáltal fejlődnek, illetve kapnak megerősítést azzal kapcsolatban, hogy az elvégzett munka, a meglévő eredmények egyéni és intézményi szinten megfelelőek-e, illetve az ellenőrzés során rámutathatunk a fejlesztendő területekre. Minőségfejlesztés terén elengedhetetlen, hogy az iskola minden alkalmazottjának munkáját időről időre ellenőrizzük.

Az én értelmezésemben az ellenőrzési folyamat alapelvei: átláthatóság, kiszámíthatóság (előre tervezhető folyamat), egységes szempontrendszer és támogató, partneri szándék. Ahogy azt pályázatom 3.6 Munkaközösségek részében kifejtettem, a szakmai munka ellenőrzésének egyik alappillére az óralátogatás és szükségesnek tartom az óralátogatások egységes keretének kidolgozását (jegyzőkönyv tartalmi elemei, a megfigyelés szempontrendszere, óralátogatások tervezésének ütemezése, stb.). Kiemelt hangsúlyt helyeznék arra, hogy az óralátogatást minden esetben kövesse megbeszélés, ahol az órát tartó pedagógus és az órát megfigyelő vezető (munkaközösségvezető, igazgatóhelyettes vagy igazgató) is elmondja a véleményét a látogatott óráról, annak eredményességéről, felmerülő hibákról, fejlesztendő területekről. Ha az óralátogatások kapcsán kialakuló szakmai párbeszéd beépül az intézményi kultúrába, és a pedagógusok (és tanulók is!) hozzászoknak a rendszeres látogatáshoz, létrejöhét egy egységes, a szakmai fejlődést prioritásként és közösen kitűzött célként, együtt megvalósítandó feladatként értelmező attitűd, mely hosszú távon garantálja a minőségfejlesztést.

Az óralátogatáson kívül egyéb eszközök is a vezető rendelkezésére állnak az ellenőrzési folyamatban, melyek bár időigényesek, rendszeres elvégzésük a szakmai sikeresség láthatatlan alapjai. Ilyen például a dokumentumelemzés, adminisztrációs fegyelem ellenőrzése.

A 18/2024. (IV. 4.) BM rendelet értelmében a pedagógusok teljesítményértékelése kötelező minden tanárra vonatkozóan. A Teljesítményértékelési Rendszer fontos része a szakmai munka ellenőrzésének – ezen a téren az önreflexió hangsúlyozását tartom kritikus pontnak, hiszen itt is lényeges, hogy párbeszédként épüljön be az intézményi kultúrába a folyamat, ne egy erős kontrollszerű kötelezettséggént. Az értékelés célja nem a minősítés, hanem egy támogató párbeszéd, közös gondolkodás kialakítása, mely a szakmai fejlődés alapja.

A szakmai munka ellenőrzéséhez tartozik még a tanulói oldalon elért tanulmányi eredmények és az országos digitális mérések eredményeinek elemzése. Ahogy pályázatom 2.3.4 Az országos mérések eredménye a Lóczy Lajos Gimnáziumban részében ismertettem, az elmúlt években önmagához képest lényegesen alultejesített az intézmény. Az országos átlagnál

gyengébb teljesítményt ért el a tanulók jelentős része (hozzávetőleg a tanulók 2/3-a). Már az aktuális, 2025/26. tanévben intézkedéseket eszközölt az iskolavezetés a jobb, pontosabban reális eredmények elérése érdekében, de ezt a későbbiekben is komolyan kell kezelni, hiszen iskolánk tanulói jó képességű diákok, a digitális mérések során inkább motivációs okok miatt teljesítettünk az elvártnál gyengébben.

Határozott céloom, hogy a digitális mérések eredményeit, a munkaközösségvezetőket és osztályfőnököket is bevonva, minden évben precíz, alapos helyzetelemzéssel intézményre, évfolyamra, osztályra és akár egyénre szóló értékeléssel, lelkiismeretesen vizsgáljam. Az eredmények tudatában – a helyzettől függően – intézkedési terv készítése, fejlesztendő területek kiemelése lehetséges. Az eredmények egyénre és tanulócsoportra vonatkozó értékelése, az eredmények pozicionálása és tudatosítása, a jobb eredmények iránti igény kialakítása mind intézményi, mind tanulói szinten a pedagógusok (szaktanárok, osztályfőnökök, munkaközösségvezetők) kötelessége. Fontosnak tartom, hogy tanulóinkat kellően motiváljuk, ösztönözzük a jó mérési eredmények elérésére, és tudatosítani kell bennük, hogy az eredményeik az iskola szakmai munkáját minősítik és nagyban hozzájárulnak az intézmény megítéléséhez.

Ha az ellenőrzési folyamatok rendszeresek, következetesek és tartalommal telített szakmai párbeszéddel valósulnak meg, akkor az intézmény stratégiájába épülő szakmai fejlesztési irány célzott továbbképzések biztosításával, a pedagógusok önreflexiójával és fejlődési szándékával együtt garantálhatja a szakmai megújulást és folyamatos fejlődést.

3.11. Az intézményi kapcsolatrendszer fejlesztése

Az intézmény eredményes működésének feltétele a tudatosan épített kapcsolatrendszer. Pályázatom helyzetelemzésében, a *2.9 Az iskola kapcsolatrendszere* részben részletesen ismertettem a Lóczy Lajos Gimnázium meglévő kapcsolatrendszerét. Céloom, hogy a már kialakult kapcsolatokat tovább ápoljuk, erősítsük, városon belül és kívül egyaránt. Fontos, hogy szakmai, társadalmi és partneri kapcsolataink is erős, mindkét fél számára előnyökkel

járó együttműködések legyenek és hozzájáruljanak a tanulók fejlődéséhez, a szakmai munka színvonalának növeléséhez, az intézmény szakmai elismertséghez, a lokális szerepvállaláshoz, hiszen a helyi közösségben betöltött szerepünk a város és térség számára is meghatározó.

Kiemelt feladatnak tartom és vezetői programom egyik meghatározó célkitűzésének jelölöm a nemzetközi kapcsolatrendszer kiépítését. Hosszú távon szeretném elérni, hogy a Lóczy a kiterjedt kapcsolatrendszerével olyan lehetőségeket biztosítson a tanulók számára, melyek a maga nemében páratlanok és követendők a térségben. Mindez magában hordozza, szükségszerűen tartalmazza az innováció lehetőségét, a jógyakorlatok átvételét és átadását hazai és nemzetközi szinten egyaránt. A nemzetközi kapcsolatok egyik célja a cserediák programok ösztönzése és biztosítása, mobilitási lehetőségek megteremtése, az élő idegen nyelv gyakorlása anyanyelvi környezetben és közvetítő nyelvként egyaránt. A nemzetközi kapcsolatok elsődleges célja – ahogy a pályázatom 3.7 Pályázati lehetőségek pontjában kifejtettem – nem a mobilitás (bár kétségtelenül az is nagyon fontos), hanem egy tudásmegosztáson alapuló fenntartható fejlesztés, mely intézményi szintű pedagógiai változásokat céloz meg.

A kapcsolatrendszer kiépítése és fenntartása azért is fontos, mert vezetői céljaim között szerepel az is, hogy a Lóczy felvállalja a szakmai tudásmegosztó műhely szerepkört. Ennek érdekében támogatom a térség általános- és középiskolaival való szorosabb együttműködést, szakmai workshopokat, módszertani tapasztalatcserét – bemutató órákkal, általános iskolásoknak szervezett programokkal, versenyekkel, felkészítő foglalkozásokkal támogatva.

Az általános iskolákkal való szoros kapcsolat lehetőséget biztosít a kétoldalú kommunikációra.

Az eddigi gyakorlat az volt, hogy a nyolcadikos korosztállyal tartottunk szorosabb kapcsolatot: pályaválasztási fórumokon személyesen is megjelentünk és bemutattuk képzéseinket, nyílt napot szerveztünk, ahol az iskola épületével és pedagógusaival is megismerkedhettek. A sikeres felvételt követően pedig elküldtük az általános iskolák számára volt tanítványaik gimnáziumi eredményeit. Két- vagy többoldalú szakmai együttműködésekkel lehetőséget

biztosíthatunk a nyolcadik és kilencedik osztály közötti pedagógiai átmenet támogatására – például tanulmányi módszertani foglalkozásokkal vagy az általános iskolai pedagógusok számára nyújtott, elsősorban az elvárt bemeneti kompetenciákra fókuszáló műhelyfoglalkozásokkal, kerekasztal beszélgetésekkel.

Az általános iskolákkal való kapcsolattartás célja azonban nem csupán a beiskolázás támogatása, hanem egy olyan együttműködésen alapuló oktatási hálózat kialakítása, melyből mindegyik fél hosszútávon is profitálhat. Fontos cél az intézmény jó gyakorlatainak láthatóbbá tétele, valamint a szakmai együttműködésekben rejlő innovációs lehetőségek tudatos kihasználása.

A legalapvetőbb kapcsolatunk természetesen a fenntartó (Balatonfüredi Tankerületi Központ) és Balatonfüred Város Önkormányzata. A rendszeres kommunikáció elengedhetetlen feltétele a hatékony közösen végzett munkának, erre különösen nagy hangsúlyt fektetnék. Szeretném elkerülni az „eddig így szoktuk” hozzáállást és a törvényszerű működésnek megfelelően a jogszabályok alapos áttanulmányozása után fogok döntést hozni az iskola működésére és jövőjére vonatkozóan – természetesen a fenntartóval való egyeztetést követően.

Kiemelt feladatnak tartom a szülőkkel való partneri együttműködés további erősítését, továbbá a felsőoktatási intézményekkel és szakmai szervezetekkel kialakított kapcsolatok bővítését. A helyi közösségi, kulturális és gazdasági szereplők megszólítása és a velük való együttműködés is lényeges, ráadásul a felsorolt, helyi kötődésű szereplők valamilyen szinten már eleve kapcsolatban állhattak vagy jelenleg is kapcsolatban állnak iskolánkkal (vagy ők maguk jártak a Lóczyba, vagy valamelyik családtagjuk, ismerősük), így könnyen bevonhatók. Gimnáziumunk egyik legnagyobb erőssége a Lóczy-alumnira épülő kapcsolati tőke, mely tudatos intézményi stratégiával eredményesen hasznosítható.

3.12. Fejlesztési kihívások

Bár intézményünkben a szakmai értékek és az oktató-nevelő munka magas színvonalat képvisel, az eredményesség további erősítéséhez és a fenntartható fejlődés biztosításához négy

stratégiai fejlesztési területet határoztam meg, melyek összhangban vannak a nevelőtestület szakmai tapasztalataival és az általam képviselt nyugodt, kiegyensúlyozott vezetői szemlélettel. Mindezek a lépések rendszerszerű, átgondolt folyamatok, amelyek a gimnázium meglévő erősségeire és a nevelőtestület szakmai tapasztalatára építenek, elősegítve, hogy a Lóczy továbbra is biztonságos, inspiráló és szakmailag erős környezetet biztosítson a pedagógusoknak és a tanulóknak egyaránt.

3.12.1. Az országos digitális mérések eredményének javítása

Ahogy azt az intézményi helyzetelemzésben részletezem, az iskola elmúlt két évi mérési eredményei nem érték el a kívánt és elvárható szintet, ezért ez a terület további, célzott fejlesztést igényel. Ezt már igazgatóhelyettesként is felismertem, és Láng Róbert igazgatóhelyettes kollégámmal elindítottunk egy adatvezérelt elemzésen alapuló, a nevelőtestület szakmai tapasztalatát és a munkaközösségek ötleteit felhasználó intézkedést, melytől rövidtávú teljesítményjavulást várunk. Egyértelműen azt látjuk, hogy elsősorban a tanulók motivációs hiánya miatt teljesített a Lóczy az országos átlag alatt. Ha az érettségi eredmények tekintetében versenyképes tudást adunk a tanulóknak – amit évről évre igazolnak a vizsgaeredmények és továbbtanulási mutatók – akkor a digitális mérések során szükséges kompetenciáknak is jelen kell lenni tanulóinknál, hiszen megfelelő kompetenciaszint nélkül a tanulási képességek sem lennének kiemelkedőek.

A mérések eredményeinek folyamatos javítása egy olyan terület, mely kiegyensúlyozott vezetői stratégiával, a nevelőtestülettel folytatott konstruktív párbeszéddel, a tanulók felé közvetített átlátható elvárásokkal és a kompetenciaterületek folyamatos és tudatos fejlesztésével hosszú távon is fenntartható.

Elsőként a tanulók megfelelő motiválását tűztük ki célul – ezt ebben a tanévben elkezdtük, de csak a következő tanévben, az eredmények ismeretében, az adatelemzést követően tudjuk megállapítani, hogy valóban a motivációhiány volt-e az alulteljesítés oka.

Második lépésként a kompetenciafejlesztésre helyezett nagyobb hangsúlyban látom az eredmények javulásának feltételét. Ha tanulóink számára több lehetőséget biztosítunk a tanórai és tanórán kívüli kompetencia-fejlesztésre, célzott kompetencia-alapú feladatok gyakorlására, azt az eredmények igazolni fogják. Ahhoz, hogy mindez megvalósulhasson, a munkaközösségekkel folytatott konstruktív párbeszéd elengedhetetlenül fontos: a mérési eredmények javulása érdekében hozott döntésekbe a munkaközösségeket is be kell vonni.

3.12.2. A német két tanítási nyelvű képzés kérdése

Ahogy azt a helyzetelemzésben többször is hangsúlyoztam, a német két tanítási nyelvű képzés jövőjének kérdése határozott stratégiai döntéseket igényel. A jelentkezési adatok alapos vizsgálata azt mutatja, hogy erre a képzésre lényegesen kevesebben jelentkeznek, mint a többi képzési terület esetén. Ha a jelentkezéseket egyenként megvizsgáljuk, azt tapasztaljuk, hogy a német két tanítási nyelvű képzés egyre ritkábban jelenik meg elsődleges képzési preferenciaként, gyakorlatilag alternatív lehetőségként hagyják meg a felvételi eljárás során, ami arra enged következtetni, hogy a pályaválasztási tanulói döntésekben kisebb vonzerővel bír, mint a többi képzésünk.

Ez a tendencia nem a képzés színvonalát vagy pedagógiai értékét minősíti vagy kérdőjelezi meg, sokkal inkább a nyelvtanulási trendekkel és az átalakuló társadalmi és köznevelési környezettel hoznám összefüggésbe.

A pedagógiai értelemben vett mikro- és makrokörnyezetünk megvizsgálása után megállapítható, hogy egyre kevesebb általános iskolában tanítanak német nyelvet, ez szűkíti a potenciális beiskolázási bázist.

A jelen tendenciák figyelembevétele alapján indokolt a képzési struktúra tudatos újragondolása annak érdekében, hogy a Lóczy továbbra is erős beiskolázási alapokon működhessen.

Több lehetséges fejlesztési irány is kirajzolódik:

- mivel országos szinten is kevés gimnázium kínálja ezt a képzést, célzott beiskolázási stratégiával és kommunikációval, a célcsoportok felkutatásával,

partneriskolai hálózat kiépítésével, megfelelő kollégiumi elhelyezés biztosításával megtartani ezt a profilt és országos beiskolázási vonzerővel rendelkező képzéssé tenni a Lóczy német két tanítási nyelvű osztályát.

- a német két tanítási nyelvű képzés fokozatos kivezetése a képzési profilok közül és ezzel párhuzamosan egy új, az intézmény erősségeihez és a társadalmi, oktatási környezet változásaira jobban reflektáló, a tanulói igényekhez jobban illeszkedő új képzési terület indítása
- a képzés felmenő rendszerű kivezetése és az egész „A” osztály angol nyelvű két tanítási osztállyá alakítása
- a német nyelv szerepének és a német szakos kollégák álláshelyének védelme érdekében célszerű megfontolni egy olyan képzési struktúra indítását, melyben az angolt kiemelt első idegen nyelvként – ideális esetben két tanítási nyelvű képzés formájában – oktatjuk, a német pedig magas óraszámban tanult második idegen nyelvként jelenik meg.

A felsorolt alternatívák mérlegelése után, figyelembe véve a tanulói igényeket (jelentkezési adatokat), a nyelvtanulási trendeket, a társadalmi igényeket és elvárásokat, a német két tanítási nyelvű képzés fokozatos kivezetését és az angol két tanítási nyelvű képzés további erősítését tartom a jelenleg megvalósítható leghatékonyabb és legészszerűbb lépésnek, hiszen ez a gimnázium versenyképességét, stabil beiskolázási alapját biztosítja a rendelkezésre álló humánerőforrás megtartásával.

Hosszú távon támogatom egy olyan képzési irány kialakítását, mely reflektál a társadalmi elvárásokra és tanulói igényekre és hiánypótló jelleggel erősítené intézményünk kínálatát és megítélését a térség gimnáziumi képzései között. Indokolt ennek a lehetőségnek a rendszeres felülvizsgálata, hogy időben reagálhassunk a változásokra és hosszútávon is minőségi, versenyképes oktatási intézményként működhessünk.

3.12.3. A második idegen nyelv kérdése

A többnyelvűség napjainkban nem csak egy páratlan érték, hanem egy olyan hangsúlyos terület, mely a továbbtanulásnál előnyt jelent és meglétével a munkaerőpiacon jobban lehet érvényesülni. A Lóczy nyelvi profilja hagyományosan erős, de indokoltnak tartom a második idegen nyelv szerepének tudatos újragondolását, mellyel hosszú távon fenntarthatnánk intézményünk kínálatának versenyképességét.

A nyelvi előkészítő év tapasztalatai azt mutatják, hogy az első idegen nyelv magas óraszám mellett kevesebb idő és kisebb motiváció jut a második idegen nyelvre. Továbbá, ha figyelembe vesszük a hozzánk felvételt nyert tanulók már meglévő magabiztos angol nyelvi tudását és a nyelvtanulási trendeket, szülői igényeket, megállapítható, hogy a nyelvi előkészítő év során rendelkezésre álló idegen nyelvi órakeret felhasználása újragondolást kíván.

Indokoltnak tartom a második idegen nyelv óraszámainak növelését, az első idegen nyelv óraszámainak rovására. Az első idegen nyelv csökkentett óraszám is biztosítja a folyamatos haladást, a második idegen nyelv óraszámának megemelésével pedig hatékonyan növelnénk a nyelvvizsgák számát, a többnyelvűség kialakítását, ami óriási előny a munkaerőpiacon. Az első idegen nyelvi órák csökkentett órászámmal is stabil, magabiztos fejlődést biztosíthatnak.

A tervezést és bevezetést az érintett munkaközösségek és pedagógusok bevonásával, nyugodt, előrelátó vezetői szemlélettel koordinálom. Meg kell vizsgálni, hogy mi az a heti óraszám, mely az első idegen nyelvű csoportoknak szükséges ahhoz, hogy nyelvi tudásuk megalapozása még ne csorbuljon és kellőképpen fel tudjuk készíteni őket arra, hogy három tantárgyat célnyelven tanuljanak. Kritikus szempont, hogy az óraszámok eltolása a második idegen nyelv felé ne veszélyeztessen pedagógus státuszt. Ennél a változtatásnál a németes kollégák óraszám növekedne, az angolosoké csökkenne, de az előző pontban bemutatott, német két tanítási nyelvű képzés kivezetésével az ott elvesző németes óraszámok és a megnövelt angol óraszámok éppen kiegyenlítenék egymást. Így a változtatások mind a nevelőtestület, mind a

diákok számára kiszámítható, biztonságos keretben valósulhatnak meg, erősítve az intézmény hosszú távú stabilitását.

Ezen kívül, a már eredményesen működő francia és német nyelvi oktatás hagyományainak megőrzése mellett érdemes lenne megvizsgálni egy másik világnyelv bevezetésének lehetőségét is. A jelenlegi képzési kínálatunkban szereplő orosz nyelv iránt az érdeklődés elég csekély, viszont a felvételizők rendszeresen és egyre nagyobb számban érdeklődnek, hogy tervezzük-e a spanyol nyelv oktatásának bevezetését. Természetesen mindez személyi feltételekhez kötött, ezért első lépésként egy célzottabb tanulói igényfelmérést kell végezni, majd a szükséges szakos ellátottság biztosítását is meg kell tervezni. A cél nem az azonnali profilbővítés, hanem egy olyan fejlesztési irány kijelölése, mely megfelelő feltételek megléte esetén megvalósítható és intézményünk képzési struktúrájába illeszthető.

Különösen fontosnak tartom, hogy a képzési kínálat fejlesztése minden esetben a pedagógiai célok és az intézmény rendelkezésére álló erőforrások egyensúlyára épüljön, hosszú távon biztosítva a szakmai stabilitást, a fenntartható működést, valamint a pedagógusok és a tanulók érdekeinek egyidejű érvényesülését, az iskola erős képzési kínálatának további fejlesztését.

3.12.4. Az iskolai könyvtár pedagógiai szerepének korszerű újraértelmezése

Az iskolai könyvtár az átépített gimnázium egyik központi helyszíne, látványában meghatározó, központi szerepet tölt be a Lóczyban – a látogatók dicsérik a nyitott könyvtár jellegét és a könyvtári környezet esztétikus kialakítását.

Úgy gondolom, az iskolai könyvtár jelentős pedagógiai potenciállal rendelkezik, és a megváltozott tanulási- és könyvtárhasználati, könyvhasználati szokásokhoz igazodva tovább erősíthető, korszerűsíthető. A modern tanulási környezetben a digitális információszerzés térnyerése indokoltá teszi a könyvtár funkciójának újragondolását.

A könyvtári állomány funkcionális áttekintése és a tér átgondoltabb kihasználása lehetőséget teremt – a már meglévőkhöz felül – közösségi terek és egyéni tanulási zónák kialakítására.

Rögzített számítógépes munkaállomások – akár álló munkaállomások – segíthetik tanulóinkat

projektmunkák, kutatási feladatok elvégzésében, illetve elősegíthetik a digitális kompetenciák fejlesztését. A szükséges eszközök részben már rendelkezésre állnak, így a fejlesztés jelentős többletforrást nem igényel.

Ebben az újragondolt iskolai könyvtár modellben a könyvtáros szerepe is átalakul, kibővül: könyvtárhasználati, kutatómódszertani foglalkozások tartásával, az információforrások megismertetésével, azok tudatos és etikus használatának tanításával, az olvasási kultúra erősítésével, irodalomhoz, könyvtárhasználatához, olvasáshoz kapcsolódó programok szervezésével az intézmény pedagógiai munkájának aktív részévé válhat. A könyvtárhasználati órák rendszeressé tételével olyan kompetenciák fejlesztése válik lehetővé (kutatómódszertan, forráskritikus gondolkodásmód, hivatkozások szakszerű használata, plágium-megelőzés, adatbázis-használat), amelyek az egyetemi tanulmányok és a későbbi szakmai élet során egyaránt nélkülözhetetlenek.

4. ÖSSZEGZÉS

Hiszek abban, hogy a jól működő intézmény alapja a kiszámítható szervezeti háttér és a pedagógusok szakmai biztonságérzete, amely lehetővé teszi az új pedagógiai megoldások kipróbálását és a közös fejlődést.

Vezetői munkámban kiemelten fontosnak tartom a stabil és kiszámítható intézményi működés biztosítását, amely átlátható szervezeti keretekre és egyértelmű felelősségi rendszerre épül. Meggyőződésem ugyanakkor, hogy a biztonságos működés önmagában nem elegendő: az iskola szakmai fejlődése a pedagógusok együttműködésén, a közös gondolkodáson és a folyamatos pedagógiai megújuláson alapul. Vezetőként céлом olyan támogató szakmai környezet kialakítása, amely egyszerre garantálja a működés stabilitását és ösztönzi az innovációt, teret adva a pedagógusok szakmai kezdeményezéseinek.

Meggyőződésem, hogy az intézményi fejlődés nem egyéni teljesítmény, hanem a közösség együttműködésének eredménye, amelyben minden pedagógus szakmai tudása és tapasztalata valós értéket képvisel.

Az intézményi döntések meghozatalakor elsődleges szempontnak tekintem, hogy azok miként szolgálják a tanulók személyes fejlődését, jóllétét és hosszú távú sikerességét.

Intézményvezetői hitvallásom alapja a meglévő szakmai értékek megbecsülése, a közösség együttműködésére épülő fejlődés és a tanulók személyes kibontakozását szolgáló pedagógiai döntéshozatal. Vezetői munkám során kiemelten fontosnak tartom az intézmény hagyományainak, szakmai értékeinek és kialakult jó gyakorlatainak megőrzését, amelyekre stabil alapként építhetők a jövő fejlesztései.

Fejlesztési céljaimat úgy kívánom megvalósítani, hogy a köznevelési jogszabályokban megfogalmazott elvárásokból adódó feladatokat intézményünk lehetőségeit és erőforrásait figyelembe véve maradéktalanul végrehajtsuk, és eleget tegyünk a fenntartó által megfogalmazott, előrelátó és fenntartható gazdálkodás követelményeinek. Emellett kiemelt feladatunk a tanulók számára a szülők által is elvárt hatékony nevelőmunka és a magas színvonalú oktatás biztosítása.

Fontosnak tartom az intézmény hazai és nemzetközi szakmai kapcsolatainak erősítését, valamint a nemzetközi pályázati lehetőségek tudatos kihasználását, amelyek jelentősen hozzájárulhatnak az intézmény pedagógiai megújulásához és a tanulók nemzetközi tapasztalatszerzéséhez.

Célom, hogy a Lóczy Lajos Gimnázium a jövőben is olyan intézmény maradjon, amely stabil értékrendjére és hagyományaira építve képes alkalmazkodni a folyamatosan változó oktatási környezethez, miközben biztos alapot nyújt a tanulók tudásának gyarapodásához, személyiségük kibontakozásához és sikeres életútjuk megalapozásához.

Meggyőződésem, hogy a Lóczy Lajos Gimnázium erőssége mindig is a magas szakmai színvonal, a stabil értékrend és az egymást támogató pedagógusközösség volt. Vezetőként azon

fogok dolgozni, hogy ezekre az értékekre építve biztosítsuk az intézmény további fejlődését, és olyan iskolát működtessünk, amelyre a benne tanuló diákok, a pedagógusok és a város közössége egyaránt büszke lehet.