PÁLYÁZAT

A Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola igazgatói állására

2026. 03. 10.

……..

Sitku Pál

PÁLYÁZAT

Alulírott, Sitku Pál megpályázom a Belügyminiszter által kiírt pályázatot, ami a Dorogi-Magyar Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola igazgató munkakör ellátására irányul.

Pályázat mellékletei:

- Pályázati nyilatkozat
- Szakmai önéletrajz
- Eredeti hatósági erkölcsi bizonyítvány
- Felsőfokú végzettséget és szakképzettséget igazoló oklevelek másolatai
- Vezetési program

Dorog, 2026. 03. 10.

……..
Sitku Pál

Europass Önéletrajz

Személyi adatok

Vezetéknév / Utónév	Sitku Pál
Születési név	Sitku Pál
Születési hely	Szentendre
Születési idő	1966. szeptember 19.
Anyja neve	Frőlich Anna Kunigunda
Cím	2500 Esztergom, Monteverdi utca 12/8.
Telefonszám	06-30-2331147
E-mail	sitku.pal@gmail.com
Állampolgárság	magyar
Születési dátum	1966. szeptember 19.
Neme	férfi

Szakmai tapasztalat

Időtartam	2010. július 1.
Foglalkozás / beosztás	igazgató
Főbb tevékenységek és feladatkörök	Dorog általános iskoláinak (Eötvös, Petőfi Zrínyi) igazgatói feladatainak ellátása, az intézmények működésének koordinálása
A munkáltató neve és címe	Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási nyelvű és Sportiskola Általános Iskola 2510 Dorog, Bécsi út 49.
Időtartam	2009. augusztus 26. – 2010. június 30.
Foglalkozás / beosztás	igazgatóhelyettes
Főbb tevékenységek és feladatkörök	igazgatóhelyettesi feladatkör ellátása
A munkáltató neve és címe	OKTÁV Szakképző Iskola és Kollégium 2509 Esztergom-kertváros, Wesselényi utca
Időtartam	1990 – 2009
Foglalkozás / beosztás	középiskolai tanár, igazgatóhelyettes, megbízott igazgató, igazgató
Főbb tevékenységek és feladatkörök	történelem és társadalomismeret tantárgyak oktatása, osztályfőnöki munkaközösség-vezető (1993-1996), igazgatóhelyettesként az iskola irányításában való aktív részvétel (1996-2005), megbízott igazgatóként (2005. augusztus 1-től) iskolavezetői teendők ellátása, igazgatóként (2006. augusztus – 2008. január 31.) az intézmény vezetése, osztályfőnöki munkaközösség-vezető (2008 – 2009).
A munkáltató neve és címe	I. István Híradástechnikai Szakközépiskola, majd Szent István Gimnázium 2500 Esztergom, Kis-Duna sétány 1.
Időtartam	1984 – 1985
Foglalkozás / beosztás	képesítés nélküli napközis nevelő
Főbb tevékenységek és feladatkörök	a napközis gyermekek felügyelete
A munkáltató neve és címe	Általános Iskola, Pilismarót

Egyéb szakmai tevékenységek	TÁMOP – 3.3.9.A-12/2-2012-0066 „Utak és Esélyek Tanoda Dorog” tanodavezetői feladatainak ellátása TÁMOP 3.1.5.-09/A-2-2010-0385 „Pedagógus továbbképzések (a pedagógiai kultúra korszerűsítése, pedagógusok új szerepben)” projektmenedzseri feladatainak ellátása TÁMOP-3.1.4.B/13-1-2013-0001 „Köznevelés az iskolában” kiemelt projekt keretében pályázat mentoráló intézményi működés kialakítására EFOP-3.2.1-15-2016-00001 „Tehetségek Magyarországa” az utóbbiakban a pályázatok megírásában, lebonyolításában intézményvezetőként játszottam szerepet EFOP-4.1.3-17-2017-00063 „A Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola infrastrukturális fejlesztése” projektvezetői feladatok ellátása Esztergomi Tankerületi Központ Tankerületi Tanácsának Klebelsberg Központ által delegált tagja vagyok 2018-tól.

„Cum scientia pro regione” névvel regionális történelem verseny szervezése

Évek óta több országos döntős tanuló felkészítése különböző versenyekre: (OKTV, Ki miben tudós történelemből, Robert Schumann Európai Integrációs Vetélkedő, Mező Ferenc Szellemi Diákolimpiai Vetélkedő).

A Pázmány Péter Katolikus Egyetemmel kötött megállapodás keretében vezetőtanári feladat ellátása történelemből.

1999 óta érettségi vizsgaelnöki feladatok ellátása.
Emelt szintű szóbeli vizsgáztatás történelemből.
Emelt szintű írásbelik javítása történelemből.

Tanfelügyeleti és minősítő szakértői feladatok ellátása 2015 óta.

y

Tanulmányok

Időtartam	1998-2000
Végzettség / képesítés	közoktatási vezető
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	BMGE Budapest
Időtartam	1988-1992
Végzettség / képesítés	pedagógiai szakos előadó

Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Kossuth Lajos Tudományegyetem, Debrecen
Időtartam	1986-1991
Végzettség / képesítés	történelem tanári szak
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Kossuth Lajos Tudományegyetem, Debrecen

Egyéb nyelv(ek)

Önértékelés	**Szövegértés**				**Beszéd**				**Írás**	
Európai szint (*)	Hallás utáni értés		Olvasás		Társalgás		Folyamatos beszéd			
Német		A2		A2		A2		A2		A2

(*) Közös Európai Referenciakeret (KER) szintjei

Szervezési készségek és kompetenciák	- felismerő és jó problémamegoldó képesség - empátia - konfliktuskezelő készség - kiváló kommunikációs és kapcsolatteremtő képesség gyerekekkel, felnőttekkel
Számítógép-felhasználói készségek és kompetenciák	- számítógépes rendszerek ismerete: Windows (Word, Excel és PowerPoint) - iskolai adminisztációs rendszer kezelése (KIR, KIRSTAT, KRÉTA stb.) - internetkezelés

Dorog, 2026. 03. 10.

VEZETÉSI PROGRAM

1. Helyzetelemzés

1.1 Bevezetés

1990 óta vagyok megszakítás nélkül a pedagógus társadalom tagja. Ma is örömmel és büszkeséggel gondolok vissza arra a több mint harminchat évre, amelyet az oktatásban eddig eltöltöttem. Annak ellenére, hogy ezen időszak alatt negatív hatások is értek, úgy érzem, hogy a pedagógus hivatás az egyik legszebb, legszentebb hivatás. Tanári és vezetői pályafutásom alatt az iskolarendszer hihetetlenül sok változáson ment keresztül. Ezek egy része felülről jövő változtatás, megújítási törekvés (NAT, Kerettanterv, Pedagógiai Program, SZMSZ, IMIP, új Köznevelési Törvény, Pútv bevezetése és megalkotása), a másik része általunk, általam vállalt újítás (hatosztályos gimnázium, nyelvi-informatikai előkészítő évfolyam bevezetése, angol két tanítási nyelvű osztályok, sportiskolai képzés, tehetséggondozó és ÉKP-s osztályok, KAP bevezetése) volt. Ezen változások iskolai szintű előkészítésében, kidolgozásában, végrehajtásában és ellenőrzésében végig aktív szerepet vállaltam. 2010-ben nagy érdeklődéssel figyeltem Dorog Város Önkormányzatának törekvéseit, amely a város iskoláinak megújítását, fejlesztését tűzte ki célul. Olyan programokat preferáltak (idegen nyelvi képzés, kompetencia alapú oktatás és a sport támogatása), amit én magánemberként és pedagógusként is nagyon fontosnak tartottam.

Dorog Város Önkormányzatának Képviselő-testülete 2009-ben döntött arról, hogy közoktatási intézményeit átszervezi, többcélú közoktatási intézményt hoz létre, melynek a Dorogi Általános Iskola, Óvoda és Egységes Pedagógiai Szakszolgálat nevet adták. Az intézmény Dorog város óvodáinak, általános iskoláinak, szakszolgálatának teljes, funkcionális, adminisztratív, szervezeti, gazdasági integrációját eredményezte.

Az intézményintegráció akkor várt előnyei:

- A humánerőforrással való hatékonyabb gazdálkodás
- Az új szervezeti megoldás előnyei: egységes pedagógiai program kialakítása
- Horizontális és vertikális szakmai, pedagógiai együttműködés

- Szakszerűség, hatékonyság, gazdaságosság
- A kompetencia alapú oktatás maradéktalan megvalósulása
- Az új pedagógiai módszerek (projektmódszer, kooperatív tanulás, tanulás tanítása) általános elterjedése

Ennek az új intézménynek a vezetői posztjára kiírt pályázaton sikeresen szerepeltem, én lettem a főigazgató. Úgy gondolom, hogy a merőben új szerkezetű intézményt jól sikerült beindítani, a kezdeti idegenkedés után jó vezetői és kollegiális együttműködés alakult ki. Külön volt iskolai, óvodai vezetői értekezlet, és külön jártam a szakszolgálathoz egyeztetni.

Az intézmény 2013-ig működött a tervek szerint, de ekkor nagy változás történt. Sajnálatos módon az új Köznevelési Törvény az iskolákat és a szakszolgálatot állami kézbe vette, az óvodák maradtak önkormányzati fenntartásban. A korábban megálmodott és létrehozott szervezet darabjaira hullott.

Újra kellett gondolni a struktúrát: Dorog három (Eötvös, Zrínyi, Petőfi) általános iskolájából létrehoztuk a Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskolát. Az Eötvös iskola lett a főintézmény, én innen irányítottam a munkát, de mindegyik intézmény élén ott állt a régi vezetője. Amikor a Zrínyi tagintézménynek nyugdíjba ment a vezetője, a fenntartóval és a vezető kollégákkal egyeztetve, kisebb változás mellett döntöttünk. A Zrínyi lett a főintézmény, ezt megkaptam saját intézménynek, és a másik két iskola (Eötvös és Petőfi) tagintézményként funkcionáltak tovább. Vezetői megbízatásomat a fenntartó tankerület támogatásával az EMMI 2015-ben újabb öt évre támogatta, így 2020-ig láttam el az iskola irányítását. Ezt követően újabb egy éves megbízatást kaptam. Ezekben az években a másik két tagintézmény részéről felmerült a szétválás gondolata. Végigvittük a folyamatot, beadtuk a kérelmet a fenntartó támogatásával, de az EMMI indoklás nélkül, (véleményem szerint pénzügyi megfontolások miatt) elutasította a kérelmet. A következő évben a kérelem beadása is elmaradt, mivel Dorog Város Önkormányzata nem támogatta a szétválást. Ebben a helyzetben úgy ítéltem meg, hogy a 2010-ben megkezdett munkát érdemes folytatni: a bevált jó dolgokat erősíteni, a felmerült problémákat orvosolni és hosszú távú jó együttműködést kialakítani. 2021-ben újabb öt évre a fenntartó szakmai támogatásával a Belügyminisztérium engem bízott meg az intézmény vezetésével. Az ötéves kinevezésem most 2026-ban jár le, így 60 évesen újabb döntést kell hoznom az esetleges folytatásról. Úgy gondolom, hogy a korábbi 16 év tapasztalatai alapján megpróbálom még egy „utolsó” ciklusra megpályázni az

intézmény vezetését. Azért utolsó, mert az öt éves ciklus vége egybeesik a várható nyugdíjba vonulásom időpontjával.

1.2 Az intézmény adottságai, az oktatás személyi és tárgyi feltételei

Intézményünk 3 iskolából (régi nevükön Eötvös iskola, Petőfi iskola, Zrínyi iskola) áll.

„Eötvös iskola”: Az intézmény 1985-ben nyitotta meg kapuit, és rá egy évre vette fel Eötvös József nevét. A tavalyi évben ünnepeltük meg az tagiskola alapításának 40 éves évfordulóját. Az iskolában 3 párhuzamos osztály működésére van lehetőség. Jelenleg pedagógiai képesítéssel rendelkező, nevelő-oktató munkát végző főállású (és részfoglalkozású) alkalmazottak száma 54 fő. Pedagógus munkakörben megbízással foglalkoztatott alkalmazottak száma: 2 fő. Nevelő-oktató munkát közvetlenül segítők száma (NOKS) 4,5 fő. A technikai személyzet létszáma: 7 fő.

Az oktató munkához 22 tanterem áll rendelkezésre. Az egyéb oktatási helységek száma 6. Ezek: előadóterem, egy technika, egy háztartási ismeretek tanterem, könyvtár, nyelvi labor és a leválasztással kialakított számítástechnika terem. Különálló épület az „Alkotóház”, mely egy tanteremből, korongozó helyiségből, szertárból, mellékhelyiségekből áll. A terem mérete, az épület állaga azonban nem teljesen felelt meg egy oktatási épülettel szemben támasztott követelménynek. Szerencsére a közelmúltban részben szülői, részben tankerületi támogatással sikerült külsőleg felújítani az épületet. Célunk a következő években az épület belső felújítása is. Az intézmény a többi iskolához képest a legjobb tornateremmel rendelkezik. A tornatermet az MKSZ támogatásával, sikerült felújítani, teljesen új padlóborítást kapott. Az öltözők előtti folyosót is sikerült sportpadló burkolattal lefedni, amely így alkalmassá vált testnevelés órák helyszínére is. A folyosó felújításához a segítséget a SIOSZ (Sportiskolák Országos Szövetsége) biztosította. A négy öltöző felújításában a tankerület segített, de az állapotuk még nem a legszebb.

A tagintézményben kiemelt feladatként kezelik a testkultúra fejlesztését (amit korábban a sporttagozatos majd sportiskolai osztályok indítása is bizonyított), az idegen nyelv emelt szintű oktatását (2010-től két tannyelvű osztály indítása) és a 2006-ban bevezetett kompetenciaalapú oktatást. Az új oktatási módszer kipróbálásában az iskolánk az elsők között volt az országban. 2013-ban indult utoljára sportiskolai osztály, mert az elsős beiskolázásnál egyfajta kontraszelekció alakult ki, a legtöbb SNI-s és BTMN-s tanuló a „C” osztályba került. Az iskola döntése értelmében a kéttannyelvű osztályok mellett két tehetséggondozó osztály indult és indul, amelyek lehetőséget

adnak a sportos tehetséggondozásra is. A tagiskola Bázisiskola, Akkreditált Tehetségpont, Örökös Ökoiskola, Boldog Iskola, Állatbarát és Madárbarát Iskola címekkel is rendelkezik.

A tágas épületnek, nagyméretű udvarnak és a sportpályának köszönhetően, esztétikus környezetben folyhat a több mint 630 tanuló nevelése-oktatása. Meg kell említeni, hogy az elmúlt években sikerült a sportudvart felújítani egy projekt keretében, amikor is sport (gumi) borítást kapott a korábbi aszfaltos kézilabda pálya. Fontos tény, hogy szülői támogatással és egy dorogi cég (Baumit Kft) segítségével több vizesblokkot is felújítottak, és a tanteremekben légkondicionálókat szereltek fel. Sajnos az épület nyílászárói és tetőszigetelése nagyon tönkrementek. Elsődleges célunk, hogy a közeljövőben akár az önkormányzattal, akár a tankerülettel közösen pályázati úton felújítsuk az épületet. A legfrissebb információk szerint 2026-ban megkezdődhet az iskola felújítása. Sajnos a „teljeskörű" felújításra nincs elég pénz, így egyelőre csak a tető felújítására és két épületrész nyílászáróinak a kicserélésére kerülhet sor. A nyílászárókon és a szigetelésen kívül a legújabb felmérések szerint az épülettel sokkal nagyobb problémák vannak, mint korábban feltételeztük. A víz és csatornahálózat elavult (csőtörések), fűtési hálózatból folyamatosan folyik a víz az épület alá, melegvíz hiánya az épületben, villamoshálózati, érintésvédelmi problémák, amelyek minél hamarabbi megoldást igényelnek.

„Petőfi iskola": Az épület 1916-ban épült, több alkalommal bővítették. Ebben az évben ünnepeljük az iskola 110 éves fennállását. Az iskola 3 épületben és két udvaron végzi tevékenységét. Az épületeken közül a főépületet az önkormányzat EU-s pályázati forrásból és önerőből 2018-ban felújította (új nyílászárók, szigetelés, tető kicserélése, fűtéskorszerűsítés). Így az iskola megújult külsővel várja a jelenlegi tanulóit.

A főépületben jelenleg 14 osztályterem, tanári, igazgatói szoba, gazdaságvezetői iroda, fizika-kémia szertár, nyelvi labor, könyvtárszoba, valamint vizesblokk található. Az udvaron önálló épületben kapott helyet a tanműhely és a számítástechnika terem, ahol a technika és az informatika tantárgy oktatása folyik. Ezen épület 2001-es bővítésével az előírásnak megfelelő könyvtárhelyiség került kialakításra. A főépület mellett húzódó út túloldalán levő épületben két tanterem, ebédlő, melegítőkonyha, vizesblokk és a gondnoki lakás található. Ez az épület sajnos nagyon rossz állapotú, felújításra szorul. Ezt is szeretnénk pályázati úton, fenntartói segítséggel vagy dorogi cégek támogatásával felújítani.

Az iskolának nincs önálló tornaterme. Testnevelés óráikat a közeli Városi Sportcsarnokban tartják. Az iskola udvarán egy sportcélokat szolgáló, bekerített, világítással és tribünnel ellátott 42x21 m aszfaltpálya, körülötte salakos futópálya és atlétikai bázisok találhatók. Német testvérvárosi segítséggel az iskola udvarán felépült egy műfüves labdarúgó pálya, amely napközben iskolai, esténként és hétvégente közösségi célokat is ellát. Ezeken a pályákon zajlanak jó időben a testnevelés órák, valamint a tömegsportversenyek. Az iskola udvara nagyon rossz állapotú volt, de az önkormányzat támogatásával a 2025-ös évben szép kőburkolatot kapott. Az iskola korábbi területén felépült egy nagyon modern városi játszótér, amit az intézmény tanulói is tudnak használni. 2025-ben a „kisiskola" udvarán az intézmény egy saját játszóteret is kapott az önkormányzattól. 2009/2010-es tanévtől vezette be az intézmény a kompetenciaalapú oktatást. Jelenleg pedagógiai képesítéssel rendelkező, nevelő-oktató munkát végző főállású (és részfoglalkozású) alkalmazottak száma 30 fő. Pedagógus munkakörben megbízással foglalkoztatott alkalmazottak száma: 1 fő. Nevelő-oktató munkát közvetlenül segítők száma (NOKS) 3,5 fő. A technikai személyzet létszáma: 5 fő. Az iskolában az utóbbi években magas a dolgozói fluktuáció, ami nehézséget okoz a vezetésnek. A tagintézmény évfolyamonként két osztályt indít: egy sportiskolai osztályt és egy hagyományos tanrendű osztályt. A tagiskola létszáma ebben a tanévben meghaladja a 330 főt. Az iskola rendelkezik Állatbarát Iskola és Aktív Iskola címmel is.

„Zrínyi iskola": Dorog város legrégebbi alapítású intézménye, eredetét 1732-re vezetik vissza. Jelenlegi épülete 1910-ben készült el, először óvodaként működött. A főépület háromszintes, 15 szak- és tanteremmel, gondnoki-szolgálati lakással, nevelőtestületi szobával, igazgatói irodával, két igazgató-helyettesi irodával, egy szertárral, szintenként lány-fiú mosdókkal, tanári WC-vel. Néhány évvel korábban a szülők és a diákok körében a legnagyobb problémát a vizesblokkok állapota jelentette. Pozitív fejlemény, hogy részben a Baumit Kft támogatásával, részben a fenntartó tankerület hozzájárulásával a vizesblokkok zöme felújításra került.

A főépület 2019-ben egy önkormányzat támogatású, energetikai EU-s pályázatnak köszönhetően teljesen megújult a Petőfi tagintézményhez hasonlóan. Teljes tetőcsere, az összes nyílászáró cseréje, épületszigetelés és napelemes rendszer kiépítése a tornaterem tetején. Az új bejárat (fotocellás ajtók) kialakítása miatt két tantermet meg kellett szüntetni. Helyette az iskola hátsó részében lévő (éttermi rész alatti) termek átalakítására és felújítására került sor.

Az iskolában kis méretű tornaterem, zuhanyzós fürdőhelyiség, két öltöző mosdókkal áll a diákok rendelkezésre. Az elmúlt években egy EU-s projektnek köszönhetően megújult a tornaterem padlózata és új bordásfalak kerültek felszerelésre. A korábban teljes mértékben használhatatlan zuhanyzó és vizesblokk is felújításra került a tanulók legnagyobb örömére.

A fentieken kívül van még egy négy szak- és tantermes ún. „Katona épület", mosdóval, ill. egy melléképület: 50 m^2 iskolakönyvtárral (3 helyiségben), egy tanteremmel, két nyelvi teremmel, orvosi szoba előtérrel, szolgálati helyiséggel (takarítók), mosdóval. Bár a nyílászárók az önkormányzat jóvoltából kicserélésre kerültek, az épület homlokzata omladozik, rossz állapotú. Célom, hogy a 2026-os évben vagy ezt követően, a tankerület vagy a Baumit Kft segítségével az épület szigetelésre és vakolásra kerüljön. A szabadtéri foglalkozásokhoz egy kikövezett iskolaudvar, három aszfaltozott sportpálya (kézilabda, röplabda és kosárlabda méret), és egy „Majomnak" nevezett, az önkormányzat által felépített, modern játszótér áll rendelkezésre. Az iskola előtti részen egy csodálatosan felújított előkert emlékjelekkel (szobor, fafaragványok, emlékmű stb.), zöld park áll rendelkezésre. Az intézmény hagyományosan lát el speciális, alternatív feladatokat. 1964-től zenei tagozatos általános iskolaként, 1985-től Nyelvi, irodalmi és kommunikációs (NYIK) program szerint dolgozó intézményként, 1991-től ÉKP-s iskolaként kínál jeles hazai pedagógiai programokat. Az előzmények folytatásaként kívánjuk a kerettantervi rendelethez igazított ÉKP-s programot tovább működtetni.
Jelenleg pedagógiai képesítéssel rendelkező, nevelő-oktató munkát végző főállású (és részfoglalkozású) alkalmazottak száma 35 fő. Pedagógus munkakörben megbízással foglalkoztatott alkalmazottak száma: 4 fő. Nevelő-oktató munkát közvetlenül segítők száma (NOKS) 4,5 fő. A technikai személyzet létszáma: 5 fő. A tagintézmény évfolyamonként két osztályt indít: egy angol kéttannyelvű osztályt és egy ÉKP-s osztályt.
Elnyert címe: Veszprémi Egyetem Tanárképző Kar Pedagógiai Kutatóintézet ÉKP Központjának Kutatóiskolája (2002). 2009/2010-es tanévtől vezette be az intézmény a kompetenciaalapú oktatást.

Összességében az elmúlt 16 év távlatában a következőket állapítottam meg: a nevelőtestületek szakmailag jól felkészültek, pedagógiai megújulásokra törekvő nevelőkből állnak. A pedagógusok nagy többsége sokéves szakmai gyakorlattal rendelkezik. Jellemző az ön- és továbbképzés, a szaktudás megújítására való törekvés. A nevelők többsége jól kihasználja a szakmai önállóságból adódó lehetőségeket és kamatoztatja azt mindennapi munkája során. Az iskolákban a szakos

ellátottság egy-egy apró kivételtől eltekintve 100%-osnak mondható. A tárgyi feltételek is jónak mondhatók, az esetleges hiányosságokat fenntartói segítséggel és pályázati forrásokból egyaránt lehet pótolni. A 2020-21-es tanévtől fenntartói utasításra mindhárom intézményben bevezettük a Komplex Alapprogramot. A KAP módszertani megújulást kínál, de az általános elfogadottsága a kollégák körében még várat magára. Nagy problémának tartom a tantestületek életkorát. Ismereteim szerint néhány éven belül a kollégák több mint 30 %-a nyugdíjba fog vonulni. A legnagyobb feladat számomra az ő minőségi pótlásuk lesz. A jövő nagy feladata lesz az Eötvös tagiskola komplex felújítása, illetve a Petőfi tagiskola kis épületének felújítása, illetve a főintézmény ún. Katona-házának szigetelése, belső felújítása.

Intézményi SWOT analízis

Erősség: • Elsős jelentkezések magas száma • Szakos ellátottság szinte 100 %-os • Gyógypedagógusok, fejlesztő pedagógusok, iskolapszichológus mindegyik intézményben • Sok iskolán kívüli és belüli program • Környék leggazdagabb képzési kínálata (kéttannyelvű, sport, tehetséggondozó, ÉKP) • Sok szakmai cím, elismerés • Kedvező lemorzsolódási mutató • Iskolavezetés stabilitása • Iskolai tanfelügyelet elismerő megállapításai	Gyengeség: • Egyre több SNI-s és BTMN-s tanuló • Egyre nehezebb az ellátásuk • Tanulói fegyelmi problémák • Pedagógusok mentális fáradtsága
Lehetőség: • Dorogi cégek támogatása • Pályázati lehetőségek kihasználása • Szülőkkel való szorosabb kapcsolat kialakítása (közös programok) • Három intézmény munkájának még szorosabb összehangolása	Veszély: • Pedagógusok magas életkora • Eötvös épületének problémái • Petőfi „kisiskolai” épületének és a fő intézmény „Katona-házának” rossz állapota

2. Elképzelések

2.1 A vezetés legfontosabb alapelvei

2.1.1 Az igazgató

Egy jól működő tantestület kialakításában és fenntartásában döntő szerep hárul az igazgatóra, akinek legfontosabb feladata a fő irányvonalak, legfőbb célok és elvek meghatározása, a lehetséges megoldási módok felismerése, megismerése és megismertetése.

- Szerepe, feladatköre és felelőssége az elmúlt években alapvetően változott meg. A Klebelsberg Központ és a tankerületek létrejöttével egy teljesen újfajta fenntartói irányítási rendszer jött létre. Kezdetben ezt mi, vezetők egyfajta veszteségként éltük meg. Úgy éreztük, hogy az önálló pénzügyi gazdálkodás, munkaerőgazdálkodás stb. átvétele a tankerületek részéről számunkra „presztízsveszteség". Az első években (2013-16), az új rendszer nehezen működött. Úgy érzem, hogy az utóbbi években már sok minden a helyére került és egy nagyon jó kapcsolat alakult ki a fenntartó és az iskolánk között.
- Az igazgatónak továbbra is nagyon komplex a szerepe: egy személyben kell(ene) megfelelnie számos elvárásnak pl. az intézmény általános irányítása, fejlesztése, pedagógiai útmutatás, tartalmi fejlesztés, személyzeti munka ellenőrzése, gazdálkodás, menedzselés, műszaki fejlesztés területein. Ezek egy része jelenleg a tankerületen keresztül érvényesíthető.
- Nem elegendő, ha az intézmény vezetője csupán egyes feladatok és tevékenységek irányítását látja el, hanem elengedhetetlen követelmény számára, hogy az iskolában ellátott valamennyi tevékenység tervezője, összefogója, irányítója legyen.

Ezt csak úgy valósíthatja meg, ha:

Ha az intézmény működésével és működtetésével kapcsolatosan megfelelő ismeretekkel és rálátással rendelkezik, a választható lehetőségeket és

alternatívákat (várható következményeikkel és hatásaikkal együtt) pontosan ismeri és ismerteti a tantestülettel.

Pontosan meg tudja tervezni és irányítani az egész intézmény működését, konkrét, egyértelmű és végrehajtható célokat és feladatokat ad. Megtalálja azokat a vezetőtársakat a tantestületen belül, akik segítik őt egy-egy konkrét feladat önálló megszervezésében és végrehajtásában. A vezetőtársaknak (és a tantestület valamennyi tagjának) pontos és széleskörű információkat nyújt.

Mindenki számára egyértelművé teszi a döntési mechanizmusokat, a vezetésben érdekelteket megfelelő tervezési, szervezési, döntési és ellenőrzési jogkörrel látja el. Különös figyelmet fordít a folyamatos ellenőrzésre, értékelésre, a felmerülő problémák kezelésére. Ennek egyik fóruma a BECS. Fontos, hogy a vezető tagja, sőt az egyik legfontosabb szereplője legyen az iskolai BECS-nek.

Nagyon fontos, hogy kiváló kapcsolatokat építsen ki és tartson fenn az intézmény valamennyi partnerével, résztvevőjével, szereplőjével és közreműködőjével, különösen: a tagintézmények vezetőivel, a nevelőtestülettel, az oktató-nevelő munkát közvetlenül segítő munkatársakkal, szülőkkel és Szülői Szervezettel, a fenntartóval, tanulókkal és Diákönkormányzattal, a szakmai szervezetekkel, más nevelési-oktatási kulturális intézményekkel.

2.1.2 A vezetés stílusa és módszerei

A vezetéselmélet tudománya többféle vezetési stílust különböztet meg egymástól. Ezek közül a legfőbb (*Lewin-féle)* vezetési stílusok és azok fő jellemzői a következők:

Autokratikus: melyben a vezető határozza meg, hogy kik – mit – és hogyan csinálnak.

Demokratikus: ahol a döntéseket megbeszélés, egyeztetés eredményeként hozzák.

Laissez-faire: ahol egy csoport tagjai teljesen önállóan dolgoznak.

A vezetéselmélet tudományával foglalkozók szerint az autokrata vezetési stílus a legeredményesebb, a demokratikus a legnépszerűbb és a laissez-faire a leginkább eredménytelen.

Véleményem szerint egy jó vezető a vele szemben támasztott követelményeknek akkor tud sikerrel megfelelni, ha:

mindhárom stílust ismeri, a vezetési stílusok alkalmazásában és vezetési módszereiben is sokoldalú. Egy adott feladatnál vagy munkafázisnál felváltva azt a vezetési stílust és módszereket alkalmazza, amelyik a leginkább hatékony.

A döntések előkészítésében a demokratikus vezetési jegyeknek kell dominálni annak érdekében, hogy minél több

- információ birtokában születhessenek meg a döntések
- vélemény, elképzelés és megoldási mód felszínre juthasson, és egymás véleményét és érveit ütköztetve, nyílt vitában ismerjék meg a különféle álláspontokat a nevelőtestület tagjai.

A döntések meghozatalakor és a végrehajtáskor (és a végrehajtás ellenőrzésekor) előtérbe kerülhet az autokrata stílus azért, hogy: a vita és döntéshozatal ne váljon parttalanná, illetve a közösen meghozott döntéseket minden közreműködő és érdekelt betartsa.

A mindennapos gyakorlati munkában ugyanakkor megengedhető a laissez-faire stílus, mert: lehetőséget kell teremteni arra, hogy a pedagógusok, szakmai munkaközösségek önállóan dolgozzanak, és így a közösség által elfogadott szabályok keretei között az egyes pedagógusok megvalósíthatják saját egyéni elképzeléseiket is. Azt gondolom magamról, hogy mindhárom vezetési stílust tudom érvényesíteni a munkámban, bár személyiségemből kifolyóan leginkább a demokratikus vezetési stílust részesítem előnyben.

2.1.3 A nevelőtestületek szerepe

Az iskolai nevelő-oktató munka eredményességének és hatékonyságának legfontosabb és elsődleges feltétele a minél egységesebb, hatékonyan működő, jól szervezett nevelőtestület, amelynél az alábbiakat szeretném erősíteni: a nevelőtestület valamennyi tagja számára elengedhetetlen, hogy szakmai képzettségén, széles módszertani ismeretein túlmenően rendelkezzen mindazokkal az attitűdökkel, információkkal, melyek szükségesek a minőségi munkavégzéshez.

A nevelőtestület tagjainak nagyon pontosan kell ismernie és követnie a mindennapi nevelő-oktató tevékenység szakszerű ellátásához nélkülözhetetlen változásokat, elsősorban a Pútv, a NAT, a

kerettanterv módosításaiból adódóan. Ehhez a vezetőnek mindenfajta segítséget meg kell adnia, hogy a kollégák rendelkezzenek az említett információkkal.

A közösen megfogalmazott és közösen elfogadott célok megvalósításának folyamatába, a döntéshozatalba, a döntések végrehajtásába, az ellenőrzésbe minél szélesebb körben kell bevonni a nevelőtestületek tagjait. A közös felelősség vállalása csak a folyamatban aktívan résztvevőktől várható el.

A nevelő-oktató munka eredményességét feltételezi, hogy a pedagógusok együttműködve, az iskola alapvető céljait elfogadva, egységes elvárásokat közvetítve, egy közösség tagjaként hassanak a gyermekekre, a tanulókra. Itt gondolok a Házirend pontjainak egységes betartására és betartatására. Sok esetben előfordul, hogy egyes tanulói viselkedések, szabályszegések megítélése nem egységes a kollégák részéről. Itt egy nagyon fontos dolgot szeretnék leszögezni: elfogadható lehet részünkről néha szigor, de sohasem fogadható el egy gyermek megfélemlítése, „leordibálása", lelki terrorban tartása. (lsd. pályázat végén lévő alapelvek!)

2.1.4 Szakmai munkaközösségek

A vezetők döntésének értelmében (a tankerület jóváhagyása mellett) a jobb szakmai működés érdekében megváltoztattuk a munkaközösségek felépítését. A korábbi közös 7 munkaközösség helyett tagintézményi szintűeket hoztunk létre. Így az Eötvös 4, a Petőfi 3, a főintézmény 3 munkaközösséggel „gazdálkodhat". A döntés értelmében az áll, hogy a vezetők véleménye szerint a tagintézményi munkaközösségeket és vezetőit, jobban meg lehet bízni a helyi ügyekkel, döntésekkel. A munkaközösségek szerepvállalását továbbra is az alábbi területeken kell elvárni: szakmai-pedagógiai kérdések megbeszélése, megvitatása. Szakmai munkához kapcsolódó döntések előkészítése, majd a döntések továbbítása a kollégák felé. Segítség a belső szakmai ellenőrzésekben, szakmai fejlesztésben iránymutatás**.**

A munkaközösségek működésekor és tevékenységében továbbra is előtérbe kell helyezni azt a szemléletet, hogy ne váljon szét élesen egyes tantárgyak esetében az 1-4. és 5-8. évfolyamon ugyanazt a tantárgyat tanítók szakmai tevékenysége. Ez is egyik lehetősége és biztosítéka lehet az oktató-nevelőmunka folyamatosságának, az egységes követelmények és eljárások alkalmazásának.

2.2 Személyi feltételek

2.2.1 A vezetői struktúra

Igazgató

Az iskola felelős vezetője az igazgató. Ellátja a jogszabályok által a magasabb vezető hatáskörébe utalt és nem átruházott feladatokat. Jogállását a magasabb vezető beosztás ellátásával megbízott köznevelési foglalkoztatottakra vonatkozó jogszabályok, a fenntartó, valamint az iskola belső szabályzatai által előírtak határozzák meg.

Igazgató-helyettesek, tagiskola-igazgatók, tagiskolaigazgató-helyettesek

Ezen feladatköröket a tankerületi igazgató megbízása alapján látják el. Munkájukat munkaköri leírásuk, valamint az igazgató közvetlen irányítása alapján végzik. Szakmai területén az egyes intézményekben a tagiskola-igazgatók (helyettesek) közreműködésével irányítja, szervezi, ellenőrzi, értékeli a nevelő-oktató tevékenységet, a pedagógiai program célkitűzéseinek megvalósítását. Iskolánkban a ránk vonatkozó jogszabályok értelmében három főigazgató-helyettes poszt lehetséges, a két tagintézmény élén egy-egy vezető és egy-egy vezetőhelyettes. Jelenleg csak két igazgató-helyettesünk van. A tankerülettel kötött „megállapodás” alapján nem kérjük a 3. hely betöltését, de négy vezető, akik többletmunkát végez, kompenzációban részesül.

Az igazgató munkáját segítő szervezetek:

- Igazgatói tanács tagjai
- Munkaközösség-vezetők,

Igazgatói tanács

Az intézmény legfőbb döntési, döntéselőkészítési fóruma.

Tagjai: igazgató 1 fő, a két tagiskola igazgatója 2 fő.

Állandó jelleggel (hetente egy alkalommal) tanácskoznak, egyeztetnek az aktuális kérdésekről.

Bővebb körben tagjai még: két igazgató-helyettes és a két tagiskola igazgató-helyettese.

Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola

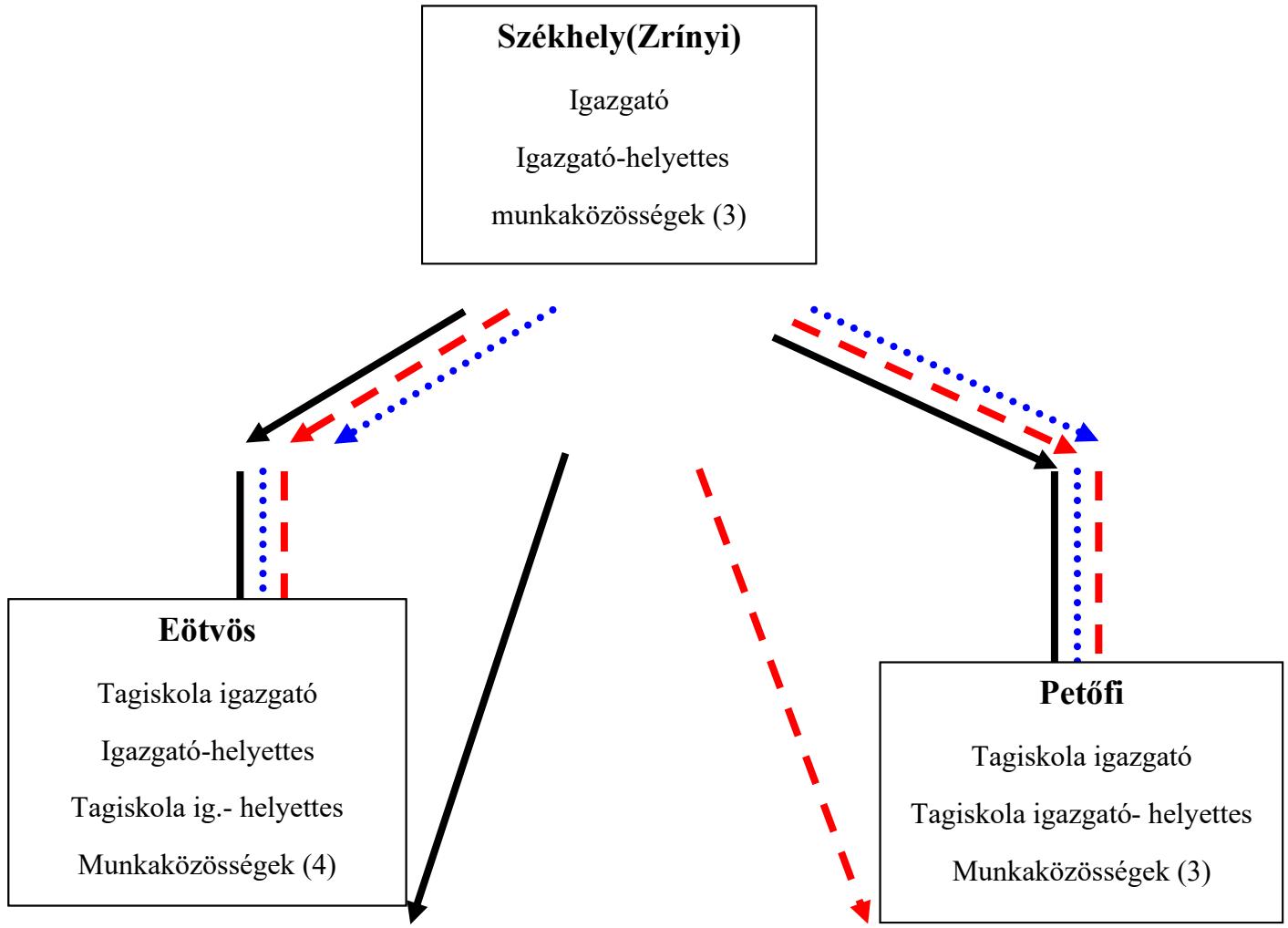
Vezetők, vezetőség

Vezetői kapcsolattartás formája

Irányítás:

Ellenőrzés:

Felügyelet:



Készítette: Sitku Pál

2.2.2 Együttműködés

Pedagógusok együttműködése

A tantestület tagjai között az emberi természetből, az eltérő gondolkodásmódból, a szakmai- és módszertani kultúrából adódó különbségek és ezek eltérő véleményekben való megnyilvánulása természetes velejárója egy közösség tevékenységének.

Az eltérő álláspontok csak akkor érvényesülhetnek a döntéshozatalban és a pedagógiai tevékenységekben, ha ezek nyílt érvelések során elhangzanak és felmerülnek a közösség előtt.

A pedagógusok közötti szakmai viták akkor erősítik a közösség alakulását és összefogását, ha nyíltan és nyilvánosan zajlanak. A vitákban az érvek nyílt és őszinte ütköztetésével, a kölcsönös kompromisszumok vállalásával lehet eljutni a minél nagyobb többség számára elfogadható, lehető legoptimálisabb állásponthoz. Mindezek megvalósulásának elengedhetetlen feltétele a pedagógusok közötti hatékony együttműködés.

A konfliktusok kezelésében legfontosabb a bizalmi elv érvényesülése. Ugyanakkor azzal is számolni kell, hogy az okok feltárása és a megoldás keresése magában rejtheti a konfrontáció lehetőségét is. Ahogy Martin Luther King mondta híres beszédében: „van egy álmom”, úgy nekem is van. Egy olyan tantestület (illetve három) képzelnék el, ahol a kollégák nem klikkesednek, egymást nem beszélik és közösítik ki, és ha van véleményük a másikról, akkor azt az érintettnek mondják el őszintén, és nem a háta mögött másoknak. Az elmúlt tizenhat év tapasztalatából azt tudom elmondani, hogy a kollégák többsége ilyen, de sajnos van tudomásom több olyan esetről, ami szomorúsággal töltött el. Célom, hogy a jövőben ilyen minél kevesebb legyen.

Iskolahasználók – iskola együttműködése

A pedagógiai program sikeres megvalósításának feltétele a folyamatos kapcsolattartás, tájékoztatás, az együttműködő partneri viszony kialakítása és fenntartása az iskola környezetével, a szülőkkel, a Szülői Munkaközösséggel.

Az iskolai élet bármely területére kiható változtatásnak és módosításnak csak akkor van értelme, ha: minden újítás a gyermekek, tanulók érdekében történik, és az iskolai munka eredményességét szolgálja. Itt is van egy „álmom”: olyan tanári attitűddel rendelkezzen minden

pedagógus kollégám, hogy a szülők reggelente örömmel hozzák gyermekeiket az iskolába, és azt érezzék, hogy a legjobb kezekbe adták a gyermeküket.

Olyan kezekbe, olyan iskolába, ahol nincs kritizálás, megbélyegzés, ellenségeskedés, kicsúfolás, megszégyenítés, kiabálás. Olyan iskolába, ahol tolerancia, türelem, bátorítás, dicséret, méltányosság, biztonságérzet, pozitív légkör van.

2024-ben mindhárom iskolánkban volt intézményi tanfelügyelet, amiben a szülők egy bizonyos részét megkérdezték különféle kérdésekben. Az ellenőrzés azt állapította meg, hogy a szülők nagy része elégedett, alig akadt olyan szempont, ahol gyengébb értékelést kaptunk.

Fenntartó – intézmény együttműködése

A fenntartó és az iskolánk közötti kapcsolat és együttműködés akkor a leghatékonyabb, ha az irányítás – ellenőrzés – koordinálás feladatain és szervezésén túl a kapcsolat korrekt és segítő szándékú. Ennek érdekében az iskolánk feladata a folyamatos tájékoztatás, adatszolgáltatás, az igények és elképzelések pontos ismertetése, a megoldásra vonatkozó javaslatok és elképzelések felvázolása. Az intézmény felelőssége, hogy lehetőségeit a fenntartó döntéseit figyelembe véve, a fenntartó által világosan rögzített keretek között maximálisan kihasználja. Erről már írtam korábban, de itt is szeretném megerősíteni: úgy érzem, hogy a tankerületek létrejötte után volt néhány év, amikor a rendszer, több okból nem működött jól. Az utóbbi néhány évvel kapcsolatban viszont már sokkal jobb a tapasztalatom. A feladatkörök világos meghatározása után, az én megítélésem szerint (és remélem ez viszont is igaz), a tankerület részéről egy segítő szándékú, partneri együttműködést tapasztalok különösebb konfliktusok nélkül. Ezt az intézményi tanfelügyelet is megerősítette a vizsgálata során.

2.2.3 Együttműködés (partnerkapcsolatok) elemzése az igazgatói pályázatban

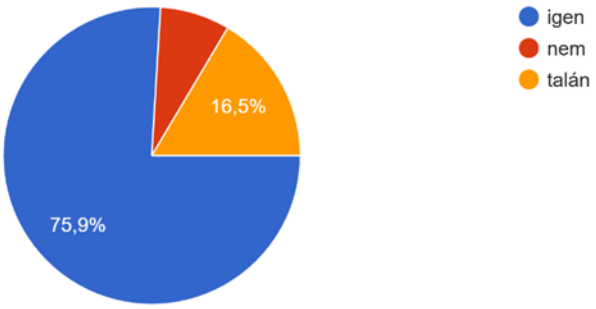
Az intézmény eredményes működésének egyik meghatározó tényezője a belső és külső partnerkapcsolatok minősége. Az iskola, mint nyitott szervezet folyamatos kapcsolatban áll a fenntartóval, a szülőkkel, a társintézményekkel, a szakmai szervezetekkel, valamint a helyi közösségek különböző szereplőivel. A partnerkapcsolatok tudatos ápolása és fejlesztése

hozzájárul az intézményi működés átláthatóságához, az információáramlás hatékonyságához, valamint a közös célok mentén történő együttműködés erősítéséhez.

1. Az intézményünk partnerkapcsolati rendszerét Gubík Anikó kolléganőm, a főintézmény humán munkaközösség-vezetője szakdolgozatában vizsgálta. A 28 kérdésből álló partneri elégedettségi kérdőívet 79 partner töltötte ki. (32 szülő, 24 pedagógus, a közművelődési intézmények 9 képviselője, a fenntartó 5 képviselője, a pedagógiai szakszolgálattól 2 személy, az egyházaktól 2 válaszadó, az oktatási intézmények 2, a sportszervezetek 1, a munkaerőpiaci szereplők 1 képviselője és 1 egyéb partner). Ez alapján megállapítható, hogy az együttműködések stabil alapokon nyugszanak, és a partnerek többsége pozitívan értékeli az intézmény működését. A visszajelzések szerint különösen erős az intézmény kommunikációs kultúrája: a partnerek gördülékenynek, jól szervezetnek, pontosnak, gyorsnak és partnerinek érzékelik az információáramlást, valamint az intézmény elérhetőségét. A többség szerint problémamegoldó az iskola kommunikációja. A kölcsönös tiszteletre épülő kommunikáció hozzájárul az együttműködések stabilitásához és a bizalom erősödéséhez.

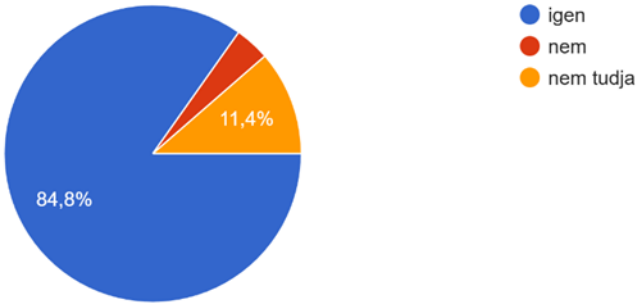
6. Az együttműködés gördülékeny, jól szervezett.

79 válasz



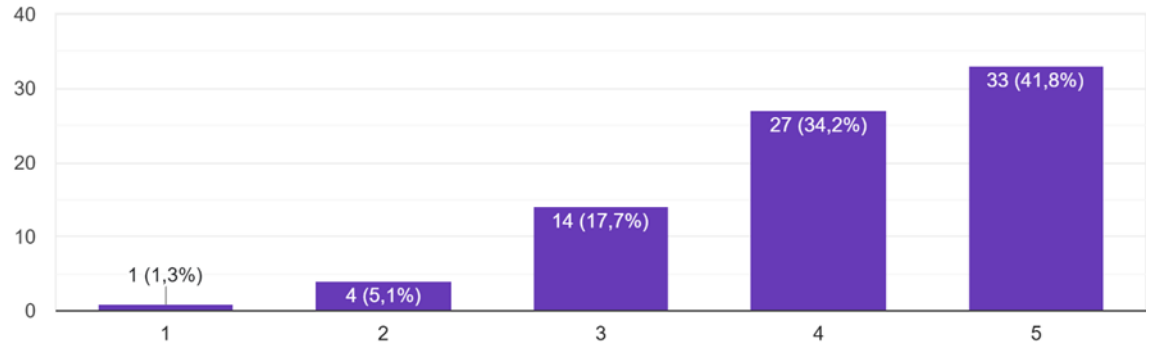
9. Az intézmény vezetése támogatja a partneri együttműködést.

79 válasz



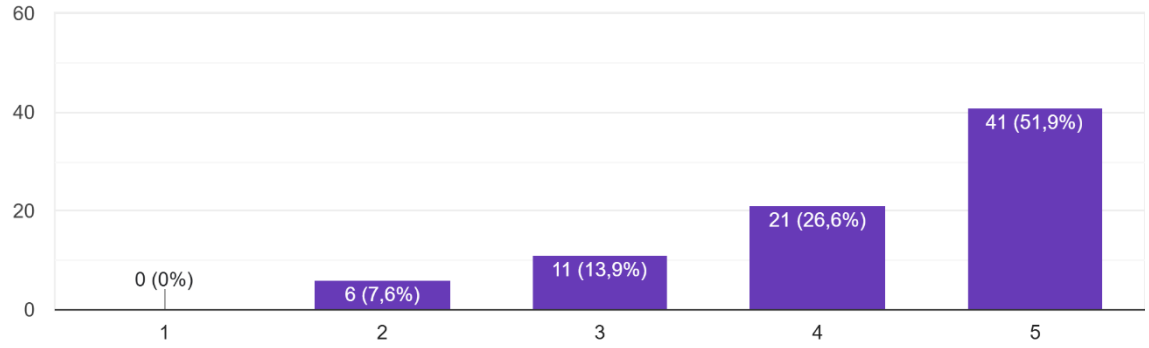
19. Az információk időben eljutnak Önhöz?

79 válasz



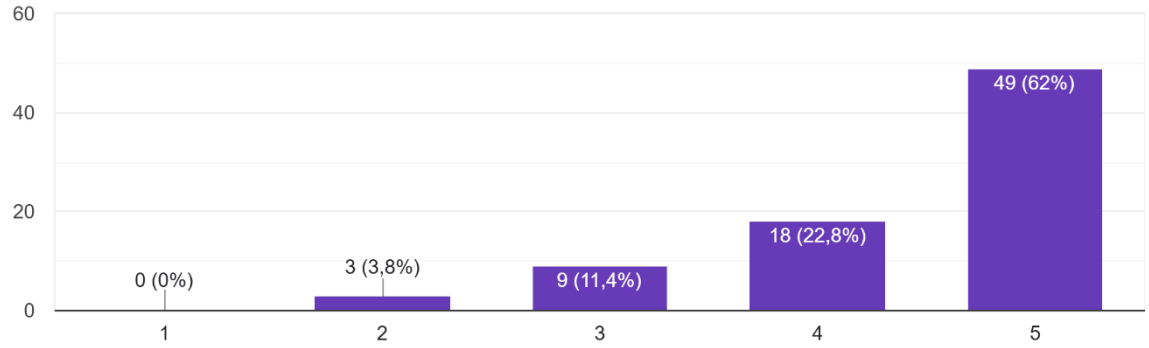
24. Mennyire problémamegoldó a kommunikáció?

79 válasz



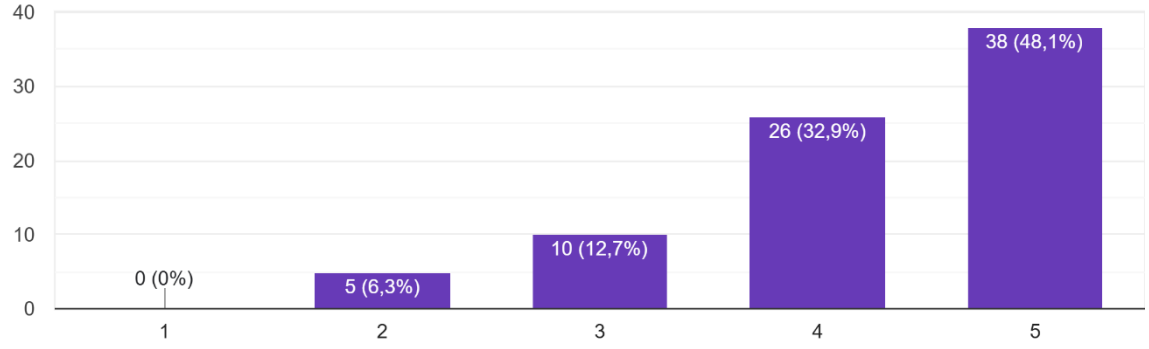
23. Mennyire tiszteletteljes és partneri a kommunikáció?

79 válasz



28. Összességében mennyire elégedett az intézménnyel való együttműködéssel?(1=egyáltalán nem vagyok elégedett, 5=nagyon elégedett vagyok)

79 válasz

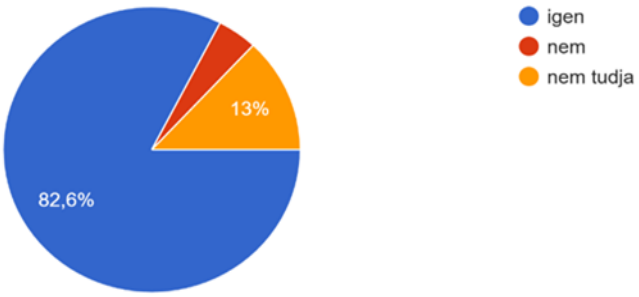


A partnerkapcsolatok nem csupán formális együttműködések, hanem a mindennapi pedagógiai munka részét képezik. A közös programok, rendezvények és szakmai együttműködések erősítik az intézmény közösségi beágyazottságát, valamint lehetőséget teremtenek arra, hogy a partnerek aktívan részt vegyenek az iskola életében. Az együttműködések hozzájárulnak a tanulók fejlődéséhez, a pedagógiai munka hatékonyságának növeléséhez és az intézmény pozitív megítéléséhez.

2. Az igazgató szerepe meghatározó a partnerkapcsolatok kialakításában, működtetésében és fejlesztésében. Kolléganőm másik kérdőíve (23 kérdésből álló) segítségével ezt vizsgálta. A kérdőívet az iskola 23 pedagógusa töltötte ki. A tudatos, stratégiai szemléletű vezetői munka stabil keretet biztosít az együttműködések számára, erősíti a pedagógusok biztonságérzetét és motivációját, valamint támogatja a partneri kapcsolatok folyamatos fejlődését. A nyitott kommunikáció, a párbeszédre épülő vezetői attitűd és a partnerségi szemlélet olyan alapértékek, amelyek meghatározzák az intézmény működését.

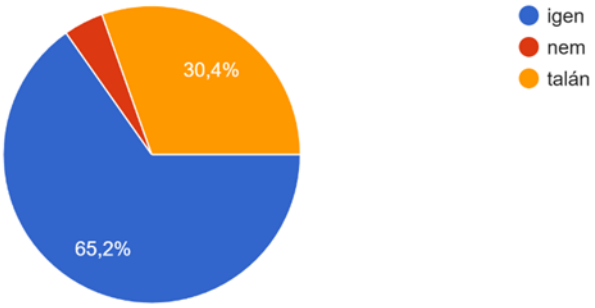
14. Az intézményi működésben megjelenik a partnerkapcsolatok fejlesztésének szándéka?

23 válasz



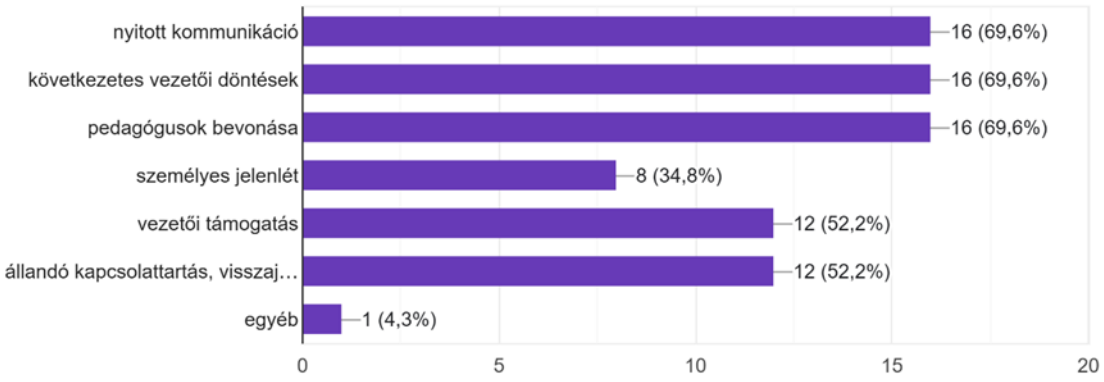
17. Az igazgatónak a partnerekkel (pl. szülők) való együttműködése során nő a pedagógusok biztonságérzete és motivációja?

23 válasz

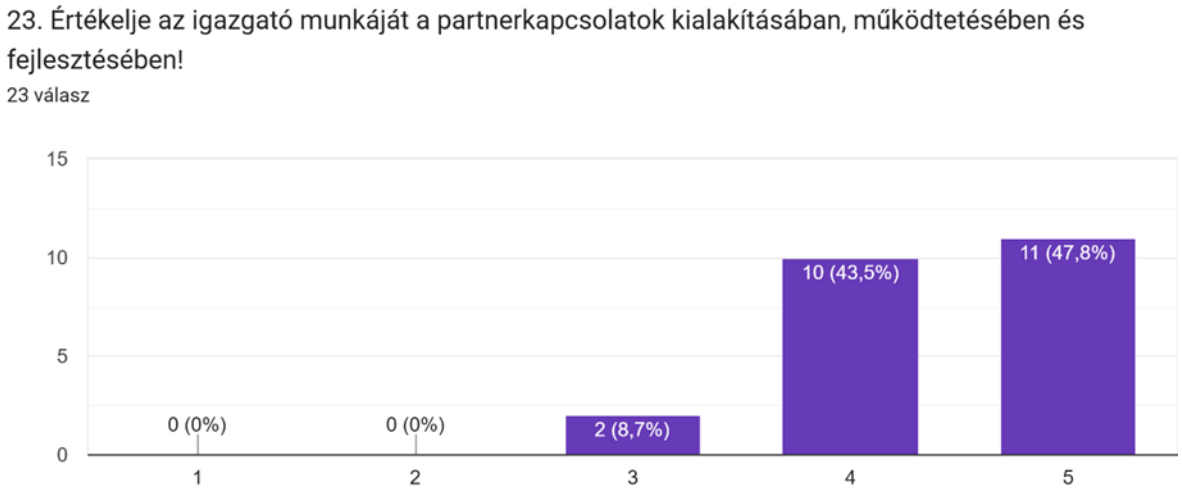


18. Mely tényezők segítik leginkább a hatékony partneri együttműködést az igazgató részéről? (több válasz is megjelölhető)

23 válasz



A partnerkapcsolatok fejlesztésének következő lépése elsősorban a meglévő gyakorlat tudatos továbbfejlesztése. Fontos feladat a kommunikáció következetességének további erősítése, az információk időben történő megosztása, valamint az együttműködésekhez kapcsolódó feladat- és felelősségi körök egyértelmű meghatározása. Kiemelt jelentőségű a pedagógusok partnerkapcsolatokba való bevonásának erősítése, hiszen az együttműködések hatékonysága nagymértékben függ a nevelőtestület aktív részvételétől.



Az intézmény jövőképében fontos célként jelenik meg a partnerkapcsolati háló további bővítése és tudatos fejlesztése. Ennek érdekében törekedni kell a meglévő együttműködések elmélyítésére, valamint új partneri kapcsolatok kialakítására a helyi közösség intézményeivel, kulturális szervezetekkel, civil szervezetekkel és más oktatási intézményekkel. A partneri együttműködések erősítése hozzájárul az intézmény szakmai fejlődéséhez, a pedagógiai munka eredményességéhez és az iskola társadalmi beágyazottságának növeléséhez.

A bizalomra, kölcsönös tiszteletre és nyitott kommunikációra épülő partnerkapcsolatok biztosítják az intézmény hosszú távú fejlődésének egyik legfontosabb alapját. A tudatosan épített partneri együttműködések nemcsak az intézményi működés hatékonyságát erősítik, hanem hozzájárulnak egy támogató, együttműködésre épülő iskolai közösség kialakításához is.

2.2.4 Képzés - továbbképzés

2025. január 1-jén hatályba lépett *A pedagógus-továbbképzés rendszeréről szóló 419/2024. (XII. 23.) Kormányrendelet* (a továbbiakban: *Kormányrendelet*).

Minden pedagógusnak összesen legalább 120 kredit értékű továbbképzést kell teljesítenie a rá vonatkozó ötéves továbbképzési ciklusban (amely 2025. szeptember 1-től indul), amelyből

legalább 60 kreditnek a tartalmi megújító és legfeljebb 60 kreditnek a választható továbbképzési körből kell teljesülnie. Semmi akadálya sincs annak, hogy egy pedagógus akár valamennyi kötelezettségét a tartalmi megújító továbbképzésekből teljesítse, ahogyan annak sem, hogy a pedagógus akár több mint 120 kreditet teljesítsen az ötéves továbbképzési időszaka során.

A köznevelési intézmény igazgatója – ha az intézményben szakmai munkaközösség működik, akkor annak részvételével - egy nevelési, tanítási évre szóló PEDAGÓGUS-TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZMÉNYI PROGRAMOT (továbbiakban: intézményi program) készít a tanévet megelőző év április 1 – április 30. között, azaz első ízben 2025. április 30-ig, amely tartalmazza:

- az intézménye pedagógusai esetében a kiválasztott tartalmi megújító továbbképzéseket, amelyeken az egyedi igazgatói kijelölés alapján kötelező részt vennie a pedagógusoknak. Ezeket az NKE szervezi meg, a tanúsítványt is az egyetem állítja ki

a választható továbbképzés(eke)t, amelyeken az intézmény pedagógusai egyedi választásuk szerint részt kívánnak venni, és az igazgató ezt rögzíti. Ezeket az OH vagy a továbbképzések szervezésére még hatályos engedéllyel rendelkező más szervezetek szervezik, a tanúsítványt is ezen szervezetek állítják ki.

2.3 Feladatok

A nevelő-oktató tevékenység alapdokumentuma a Pedagógiai program és ennek részeként az iskola helyi tanterve, mely a Köznevelési törvény, a Pútv, a Nemzeti Alaptanterv és a központilag kiadott kerettanterv(ek) alapján határozzák meg az intézmény pedagógiai tevékenységét. Legutóbb 2024-ban kellett kialakítanunk a törvényi változásoknak megfelelően az új helyi tanterveinket. A helyi program megvalósítása során fontos feladatomnak tekintem a törvényi módosítások betartását. A jelenleg érvényes Pedagógiai Program lehetővé teszi, hogy a tagintézmények **megtarthassák a korábban kialakított sajátosságaikat, jellegzetességeiket.**

A változtatások legfontosabb területei és főbb tartalmi elemei:

- Az iskolában folyó nevelő-oktató munka ellenőrzési, mérési, értékelési rendszere a Pedagógiai Programban jelenik meg. Az előző ciklusban már mind a három tagintézmény túlesett egy teljes körű pedagógus, igazgatói és intézményi önértékelésen és tanfelügyeleten, ismereteim szerint a külső szakértők számára a tapasztalatok kedvezőek voltak. A jövőben törekednünk kell arra, hogy a következő időszakban a korábban jelzett **fejlesztendő területeket kijavítsuk.**
- Iskolánk (mind a három) tagintézményében) a 2020-2021-es tanévtől bevezetésre került a **Komplex Alapprogram (KAP**). Nem saját döntésünk volt, hanem tankerületi döntés. Nem volt könnyű a kollégákkal elfogadtatni az új módszertant, de úgy vélem, hogy hosszú távon az iskola és a gyermekek javára válik ez az új módszer. Azonban a program kulcsmondatai: élményközpontú tanulás, differenciált, személyközpontú nevelési-oktatási módszertani kultúra megerősítése, tanulást támogató módszerek alkalmazása, módszertani eszköztár fejlesztése, méltányos tanulási környezet kialakítása minden tanuló számára, mind-mind olyanok, amiket a ma embere elvár a jelen iskolájától. Ezért elfogadva, hogy a lassan nyugdíjba vonuló kollégák már nem akarják elsajátítani, de a fiatalabb pedagógus generáció számára elvárás a KAP alkalmazása.
- 2026-27-es tanévtől kezdve kulcsfontosságú lesz **a mesterséges intelligencia** oktatásba való beépítése, hogy a diákok és a pedagógusaink használják és jól használják. A tervek szerint az általános iskolákban 1 és 5. évfolyamon kerül bevezetésre. Célunk, hogy diákjaink elsajátítsák az MI etikus gyakorlati alkalmazását, tantárgyi példákon keresztül. Bevezetéséhez el kell érnünk, hogy az összes kollégánk rendelkezzen olyan széles körű ismeretekkel, ami segítségével a diákokat tudják segíteni az MI alkalmazásában. A hírek szerint el is indul iskolánként 2-2 kolléga képzése, akik a tudásukat megosztják a többi kollégával, illetve lesz a KRÉTA felületen továbbképzési anyag.
  - **tehetségpont akkreditáció** a Petőfi tagiskolában és a főintézményben,
  - ezenkívül **tehetségműhelyek létrehozása**: 8-12 fő tanuló: 1-3 pedagógus, folyamatos tevékenység, képességfejlesztés prioritása, tananyagon túlmutató témaválasztás, a

pedagógusok szakmai önállóságának biztosítása, műhelyszoba kialakítása, szükséges eszközök biztosítása, külső helyszínen tartott foglalkozások, pl. matematikai-logikai, anyanyelvi és idegen nyelvi, dráma, kézműves, természettudományi, sport, ének-zene tehetségműhely létrehozása, az alapjai már megvannak.

- hatása: tudatosság és tervszerűség a tehetségek keresésében; a tehetséges gyerek megítélésének változása – attitűdváltozás; önképzés, továbbképzések: módszertani megújulás; nyitottság, együttműködés, egyedi ötletek, programírás, projektírás, pályázatírás; kapcsolat és arculat építése, tárgyiasult alkotások, elnyert pályázati összeg: tárgyi eszközök beszerzése, eredmények (versenyeredmények, tanulmányi eredmények javulása), esélyteremtés, az iskola színvonalának növekedése stb.
- Társadalmi, oktatáspolitikai tendencia (elvárás): **SNI tanulók integrálása**. Ezenkívül egyre több a **BTMN tanuló**, főleg a magatartási nehézséggel küzdő. Az ezzel kapcsolatos problémák intézményszintű kezelése, **új módszerek bevezetése**.
- **Arizona program bevezetése**: a program alapja: az egymás iránti tisztelet, egyéni felelősségérzet kialakítása a tanulóban, alkalmas a tanórákon előforduló konfliktusok kezelésére, segíti az iskolai szabályokhoz, normákhoz való alkalmazkodást, a közösségbe való beilleszkedést. A program célja annak biztosítása, hogy a tanár nyugodt körülmények között végezhesse munkáját és a tanulni akaró diákok jogait megvédje az órák normális menetét zavarókkal szemben. A program nem a büntetésre, sokkal inkább a tanulók saját felelősségére épül. Megtanulják, hogy a cselekedeteiknek következménye van, mindenkinek saját magának kell döntenie, és a döntéseiért ő maga felelős. A kölcsönös tisztelet az alapja a tanár és diák együttműködésének. Az alapvető jogok és kötelességek egyaránt vonatkoznak a tanárra és a diákra.
- **Békés Iskolák Program** bevezetése: célja, megtanítani a gyerekeknek, hogyan tudják elviselni heves érzelmeiket, hogyan rendezhetik békés úton konfliktusaikat, hogyan tudják magukat mások helyébe képzelni.
- A főintézményben az **Ökoiskolai és az Aktív Iskolai** cím megpályázása

- Bebizonyosodott, hogy a két tanítási nyelvű osztályaink (a sportiskolai osztály mellett) jelentik a legnagyobb vonzerőt a Dorogon kívüli leendő tanulók számára. Ezen osztályok fenntartása kulcsfontosságú iskolánk számára. A két tanítási nyelvű iskolai oktatással az anyanyelvi és idegen nyelvi tudást egyidejűleg és a lehető legkiegyensúlyozottabban fejlesztjük. A tanulókat megtanítjuk az idegen nyelven tanulásra, az idegen nyelvű

információk feldolgozására. Célunk, hogy a különböző kultúrák értékein keresztül nevelje a tanulókat türelemre, megértésre és nyitottságra; törekedjen pozitív én- és országkép kialakítására; értse meg a nemzetközi kapcsolatok és együttműködés fontosságát. Követelményként fogalmazzuk meg, hogy legyenek képesek az idegen nyelven való gondolkodásra, az idegen nyelv használatára az információszerzésben, közlésben és alkalmazásban. A tanulók értsék meg az idegennyelvtudás állandó továbbfejlesztésnek szükségességét, a mind kiegyensúlyozottabb kétnyelvűség elérése és megtartása érdekében. **Célunk az, hogy a kéttannyelvű osztályokba járó tanulók a nyolcadik évfolyam végére elérjék az Európa Tanács nyelvi szintleírásaiban meghatározott B1 szintet**. 2018-ban ballagott el az első ilyen évfolyamunk, azóta még kettő. Ha mérlegre tesszük a képzést és az eredményeinket, akkor rendkívül jók a tapasztalataink. Az állam által meghatározott szintet közel 100 %-ban teljesítjük (az elvárt 70 % helyett) és nagyon sok tanulónk szerzett középfokú (B 2-es) nyelvvizsgát.

- **Az elsős beiskolázás rendszerének további szoros összehangolását,** együttműködést a három tagiskola között a szegregáció elkerülése és az arányos elsős osztálylétszámok kialakítása érdekében.
- Fontosnak tartom továbbra is a képesség- és készségfejlesztést középpontba állító, új szemléletű nevelőmunka 2010-ben megkezdett gyakorlatának folytatását (kompetenciaalapú tanulás) . A **kompetenciaeredmények** országos átlag közelében, illetve felette tartását.
- A gyermekek érdeklődésére alapozva változatos tevékenységgel ösztönözni a gyermekeket a problémahelyzetek, konfliktushelyzetek megoldására. A tantestületek részéről hatékony **konfliktuskezelő módszerek** megismerése és alkalmazása, az **erőszakmentes kommunikáció** eszközeinek alkalmazása és a alkalmaztatása.
- A gyermekek eltérő egyéni fejlettségi szintjét figyelembe véve **differenciálás** munkaformái és módszereinek továbbfejlesztése.
- Kiemelten fontos a **fenntarthatóságra** neveléssel összefüggő feladatok következetes megtervezése és megvalósítása. Az iskolákban használt ruha gyűjtése, háztartási olaj gyűjtése, illetve papírgyűjtés is folyik, amit szeretnénk folytatni.

- A sportiskolai képzés helyett a Petőfi Tagintézményben egy **új típusú képzés bevezetése**, amivel vonzóvá tudnánk tenni az iskolát. Ennek a képzésnek a kidolgozása még folyamatban van, ezzel kapcsolatban folyamatos egyeztetés van Jászberényi Károly tagiskola igazgató úrral.
- Az **iskolai mérések** (kompetencia, nyelvi mérések, NETFIT) eredményeinek folyamatos elemzése, a jobb eredmények érdekében **új módszerek kidolgozása és alkalmazása**.
- A **partneri kapcsolatok** korábbi szinten tartása és a lehetőségekhez képest még szorosabbá tétele és minőségi javítása.
- Az **egészséges életmódra** nevelés kiemelt fontossága (mozgás megszerettetése, egészséges táplálkozás)
- Célunk, Intézményünk egyre több felsőoktatási hellyel kössön megállapodást, hogy külső gyakorló helyként támogassuk a pedagógus képzést.

A változtatás során az alábbi alapelvek megvalósulását tartom a legfontosabbnak:

- az iskolai hagyományokra való építkezés,
- a jelenleg érvényben levő Pedagógiai program és Helyi tanterv(ek) fő célkitűzéseinek, alapelveinek, munkaformáinak fenntartása, a hátrányos helyzetű tanulókkal és a tehetségesekkel való hatékony foglalkozás lehetőségeinek bővítése.
- iskolahasználók (szülők, Szülői Szervezet, Intézményi Tanács) véleményének érvényesítése.

2.4 A vezetői feladatok eredmény és hatékonyság növelése

Az eredményes és hatékony munkavégzés érdekében kiemelkedően fontosnak tartom a tagintézményvezetők munkájának segítését, illetve az intézmény érdekében történő együttműködést, a szervezetfejlesztést, valamint a nevelőtestületek együttműködésének erősítését.

A vezetők együttműködése: A vezetők (tagiskola-vezetők, helyettesek, munkaközösség-vezetők) munkájának segítése, jogszabályok, törvényi előírások nyomon követése,

értelmezése.A feladatok, hatáskörök, kompetenciák pontosítása. A közoktatás tartalmi változásainak alapján a döntések előkészítésének segítése. A szervezeti magatartás erősítése: a vezetők elkötelezettsége a változások elfogadása és elfogadtatása érdekében (a változtatást az intézményvezető, tagintézmény-vezető kezdeményezi és bonyolítja le).

A hatékony munkavégzés érdekében a kollégáktól elvárom az építő kritikát, korrekciós javaslatokat, együtt gondolkodást, a példaadást a munkában, a kommunikációban, az egymás türelmes meghallgatását, hiteles, korrekt kölcsönös tájékoztatást.

Szervezetfejlesztés

A munka során hangsúlyozni kívánom a szervezet környezethez történő alkalmazkodását, melynek ki kell terjednie a szervezet valamennyi lényeges összetevőjére, ebből külön kiemelést érdemel a:

- modell-értékű szervezeti kultúra helyzetfelmérése, eredményeire építés a kitűzött szervezeti stratégia megvalósítása – a dolgozók viszonyulása az intézmény céljaihoz (megújulás – együttműködés – folyamatszabályozás)
- közös értékek következetes megvalósítása, amely ismert és elfogadott a munkatársak által
- az egymástól tanulás lehetőségének további biztosítása intézményen belül és kívül
- a minőségi munkavégzés differenciált elismerésének működtetése
- szociális problémákkal küszködő dolgozók segítése
- mentálhigiéné alkalmazása
- munkahelyi klímavizsgálat

Pedagógiai újítások

Fontosnak tartom, hogy ne csak a megfelelő légkör megteremtése történjen meg, hanem az újításokat, ötleteket előre lássa és tervezze meg az intézmény. Ez juttatja a kiváló ötleteket a megvalósítás szintjére.

Hangsúlyozni kívánom, hogy az innovációhoz nem feltétlenül szükséges nagy befektetés, sokszor egészen pici, mégis nagy változást hozó dolgokról van szó, amely a mindennapok folyamatos megfigyeléséből származik.

- Pályázatok írása (lehetőség feltárása, megteremtése az **EU-s és hazai pályázatok** eredményes elkészítéséhez és gyakorlati kivitelezéséhez)
- Új módszerek, eljárások kipróbálására ösztönzés
- PR tevékenységek fokozása (iskolai facebook oldalak)
- Továbbképzéseken szerzett tapasztalatok közreadása
- Szakmai bemutatók a tagintézményekkel, új, hatékony eljárások alkalmazásával
- Az értékelési, mérési rendszer felülvizsgálata, a hatékonyabb módszerek, eljárások innovációja

A vezető és testületek együttműködése, egysége

Az alábbi táblázatban valamennyi együttműködési lehetőség megjelenik, a működés gyakorisága és a tevékenység tartalmával együtt. Ennek hatékony gyakorlati alkalmazása a feladat.

Együttműködés formái	Működés gyakorisága	Tevékenység
Kapcsolat a tagiskolákkal	○ hetente egy alkalommal ○ szükség szerint	○ a napi munkával kapcsolatos megbeszélések, egyeztetések ○ rendezvények látogatása
Vezetői értekezletek	○ hetente egy alkalommal	○ az elvégzett feladatokról ○ beszámoló ○ a jövő feladataival kapcsolatos egyeztetés - aktualitások
Munkaközösségen belüli együttműködése	○ havonta a munkatervük alapján	○ egy- egy feladatra fókuszálva a programfejlesztés és a mérés értékelés innovációjának ösztönzése

2.5 Társadalmi környezet, partnerkapcsolatok

A pedagógiai programban és a partneri listán szereplő partnereinkkel továbbra is szükségesnek tartom a naprakész kapcsolattartást, többek között a szülőkkel, a fenntartóval, Önkormányzattal, Dorog Város Sportegyesületével (DAC), Dorog Város Művelődési Ház és Könyvtárral, Kisebbségi Önkormányzatokkal, a Dorog és Térsége Családsegítő és Gyermekjóléti

Szolgálattal, vállalatokkal, az egészségügyi intézményekkel. A kapcsolattartás lehetőségeinek jövőbeni elképzeléseinek a megjelenítéséhez az igény és elégedettségmérés eredményei és a napi gyakorlat során megszerzett tapasztalatok nyújtottak segítséget.

Szülőkkel:

- A szülőknek hiteles tájékoztatást kell kapniuk gyermekük fejlettségéről, a fejlesztés további lehetőségeiről: a fogadóórák kihasználásával, szülői értekezletek hatékonyságának fokozásával.
- Új utak keresése a szülőkkel történő kapcsolattartás területén: pl. az ünnepek alkalmainak kihasználása, szülők-nevelők bálja stb.
- A nyílt napok kiterjesztése.
- A szülői fórumok új elemekkel történő alkalmazása, közismert előadók bevonásával.
- Gyermek –gyermek, gyermek-felnőtt témakörben, konfliktuskezelés.
- A szülők szemléletformálása a gyermek személyiségfejlesztése területén.
- A fogadóórák látogatottságának és eredményességének megőrzése.

Fenntartóval:

- Legfontosabb feladat a korrekt kapcsolat megőrzése mellett a folyamatos tájékoztatás, az igények és elképzelések pontos ismertetése, a megoldásra vonatkozó javaslatok és elképzelések területén a gyors és hatékony információáramlás további biztosítása.
- A pályázatokon való részvétel változatlan támogatása.

Dorog Város Atlétikai Club:

Városunk életében kiemelkedő szerepe van a sportnak. Nem véletlen, hogy sportiskola is vagyunk a legfontosabb sportegyesületekkel együttműködési szerződéseket kötöttünk. Kiemelkedően jó a kapcsolatunk a dorogi sportot irányító és koordináló DAC-cal és annak vezetőjével, volt kollégánkkal, Víg Attilával. Számtalan közös program, esemény, pályázat közös résztvevői voltunk. Célom a korábbi kapcsolatrendszer további erősítése a közös programok folytatása.

Dorog Város Művelődési Ház és Könyvtár:

A korábbi két intézmény vezetője Szabó-Berghauer Zoltán lett, és remélem az új pályáztatás után is ő marad. Zoltán óraadó kolléga a fő intézményben, ami még szorosabbé teszi vele a

kapcsolatot. Itt is ugyanarról számolhatok be, mint az előző partnernél. Számtalan közös program tudományos előadás, koncert, projekt közös pályázói és résztvevői voltunk.

Együttműködés helyi vállalatokkal:

Dorog városa országos cégeknek adnak otthont. Elmondhatjuk, hogy ezek a cégek különféle a pályázatban már említett módon (vizesblokkok felújítása, okostáblák vásárlása, pályázati támogatások) sokfajta, színes módon támogatják az intézményeinket. Célom, hogy a korábbinál még nagyobb mértékben kapjunk tőlük támogatást.

Gyermekjóléti szolgálattal:

- Az esetjelzők és esetmegbeszéléseket követően hatékony intézkedés.
- A magatartási zavarral küszködő gyermekek fejlesztésére, konfliktus kezelésére szakmaközi konzultációk szervezése (neves előadókkal).

Egészségügyi intézményekkel:

- Az egészségvédelemmel összefüggő programok megszervezéséhez, megvalósításához segítségnyújtás.

További célok:

- Szakmai és emberi kapcsolatok alakítása.
- Tapasztalatok cseréje, gazdagítása.
- Nyitott, befogadó, újító légkör kialakítása.

2.6 Humánerőforrás fejlesztése

- A mindenki által elfogadott és elvárt erkölcsi normák érvényesüljenek.
- Az intézményben minden dolgozót példamutató emberi és nevelői magatartás jellemezzen.
- A gyermekek emberi méltóságát a dolgozók tartsák tiszteletben.
- Mindenki érezze saját felelősségét az intézmény munkájának eredményességéért.
- A nevelőtestületet jellemezze egymás munkájának megbecsülése.
- Az információkezelés legyen korrekt intézményen belül és kívül egyaránt.

A továbbképzések rendszerét az éves továbbképzési tervben szabályozzuk. A jövőben is igyekszünk a nevelőtestület részére olyan belső továbbképzéseket is (tankerület és a győri POK segítségével) szervezni, amely számukra könnyen elérhető, szakmailag magas színvonalú és költségkímélő.

Továbbra is támogatni kell a pedagógusok képzését és továbbképzését az alábbi területeken:

- a belső továbbképzések ösztönzése, a tagintézmények humán erőforrásainak felhasználásával (az egymástól tanulás elterjesztése, a kompetenciák erősítése),
- a hátrányos helyzetű és a sajátos nevelési igényű gyermekek fejlesztésével kapcsolatos továbbképzéseket,
- informatikai ismeretek bővítését.

Működési feltételek javítása

Az utóbbi időszakban jelentős fejlesztések valósultak meg intézményeinkben. Két iskola teljesen megújult, és több olyan projektben vettünk részt, amelyek a belső feltételek javítását szolgálták. A bútorzatunk jelentős része kicserélődött, sok interaktív eszköz került beszerzésre. Célom, hogy néhány éven belül akár pályázati úton, akár az alapítványaink segítségével az összes osztálytermünk rendelkezzen egy „okoseszközzel”, amivel a tanítás hatékonyságát tudjuk növelni.

Nagy feladat lesz az Eötvös tagiskola komplex felújítása, a Petőfi tagiskola kis épületének felújítása, illetve a főintézmény ún. Katona-házának szigetelése, belső felújítása.

3. Összegzés

Igazgatóként újabb öt évre szeretném a korábbi 16 éves vezetői tevékenységet folytatni, biztosítani az iskola minden területére kiterjedő zökkenőmentes működését.

A pályázat megírásakor nagyon erős motivációs tényezőt jelentett számomra, hogy pozitív döntés esetén egy olyan intézmény vezetője lehetnék:

- amelynek tizenhat évig vezetője voltam,
- ahol a sport és egészséges életmód kiemelkedő szerepet játszik,
- melynek összes tagintézményében kiemelt fontosságú a kompetencia alapú oktatás,
- ahol a modern magyar pedagógia innovatív újításait alkalmazzák (ÉKP, tehetséggondozás),
- ahol az idegen nyelvi oktatás új alapokra helyezték (kéttannyelvű osztályok),
- ahol a tehetségekre kiemelt figyelmet fordítanak,
- ahol a kompetenciaeredmények a tankerületi iskolák közül a jobbak között vannak,
- ahol fogadják és magas szintű inkluzív nevelésben és oktatásban részesítik az SNI-s és BTMN-s tanulókat,
- ahol a lemorzsolódási mutatók nagyon alacsonyak.

Életemet alapvetően meghatározza a sport, a mozgás szeretete. Pedagógusi és vezetői pályafutásom alatt mindig nagy figyelmet fordítottam a diáksport versenyekre, az ott szereplők eredményeire. Így örömmel tapasztaltam, hogy a dorogi általános iskolák kiemelkedő sikereket értek (érnek) el a sportversenyeken. Az „együttmaradás” egyik pozitív hozadéka, hogy csapatversenyeken közös csapatot indítva, újabb országos sikereket érhetnénk el.

A mai megváltozott világunk megköveteli, hogy az iskolarendszerből kikerülő diákok használható tudással rendelkezzenek. Ehhez az egyik legjobb út a kompetenciaalapú oktatás, melyet Dorog városa 2010-ben összes közoktatási intézményében bevezetett. Úgy gondolom az előző években már tapasztalhattuk ennek eredményességét. Ezt kiegészítve vezetjük be a KAP módszertanát, ami úgy gondolom, ha sikerül általánossá tenni, eredményezheti a korábbi eredményeink javulását, a lemorzsolódás csökkentését.

Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk óta egyre nyilvánvalóbb, hogy hatalmas a lemaradásunk a többi tagállamtól az idegen nyelvi tudást illetően. Bebizonyosodott, hogy a kéttannyelvű és az emelt szintű nyelvi képzést nyújtó osztályokból kikerülő diákok magas szintű nyelvi tudással rendelkeznek.

Ezek a programok hosszú távon sikeresek lesznek, így el lehet érni, hogy a környékbeli gyerekek közül többen a dorogi iskolákba jöjjenek, és azt is, hogy iskolásaink ne menjenek el a 6 és 8 osztályos gimnáziumokba. Az utóbbi két évben soha nem látott jelentkezőnk volt az első osztályokba. Több mint 220 tanuló jelentkezett a korábbi 160-180 helyett. Úgy gondolom, hogy ennek egyik oka a színes képzési struktúra, a kollégák magas szintű szakmai és nevelői tudása, sportsikereink.

Ehhez a vezetői programhoz kérném a pedagógus kollégák, a szülők, az Önkormányzat, a tankerület és a Belügyminisztérium támogatását.

Dorothy Law Holte: Egy élet a kezedben...

Ha a gyerekek kritizálva élnek,
Megtanulnak megbélyegezettnek lenni.

Ha a gyerekek ellenségeskedésben élnek,
Megtanulnak veszekedni.

Ha a gyerekek kicsúfolva élnek,
Megtanulnak szégyenlősnek lenni.

Ha a gyerekek megszégyenítve élnek,
Megtanulják bűnösnek érezni magukat.

Ha a gyerekek toleráns légkörben élnek,
Megtanulnak türelmesnek lenni.

Ha a gyerekek bátorítva élnek, Megtanulnak
bízni.

Ha a gyerekek dicsérve élnek, Megtanulják
megbecsülve érezni magukat.

Ha a gyerekek méltányosságban élnek, Megtanulják
az igazságosságot.

Ha a gyerekek biztonságban érzik magukat,
Megtanulnak hittel élni.

Ha a gyerekek megerősítve élnek,
Megtanulják magukat szeretni.

Ha a gyerekek elfogadva és barátságban élnek,
Megtanulják megtalálni a szeretetet a világban!

TARTALOMJEGYZÉK

1. Helyzetelemzés 8
1.1 Bevezetés 8
1.2 Az intézmény adottságai, az oktatás személyi és tárgyi feltételei 10
2. Elképzelések 15
2.1 A vezetés legfontosabb alapelvei 15
2.1.1 Az igazgató 15
2.1.2 A vezetés stílusa és módszerei 16
2.1.3 A nevelőtestületek szerepe 17
2.1.4 Szakmai munkaközösségek 18
2.2 Személyi feltételek 19
2.2.1 A vezetői struktúra 19
2.2.2 Együttműködés 21
2.2.3 Együttműködés (partnerkapcsolatok) elemzése az igazgatói pályázatban 22
2.2.4 Képzés - továbbképzés 29
2.3 Feladatok 30
2.4 A vezetői feladatok eredmény és hatékonyság növelése 34
2.5 Társadalmi környezet, partnerkapcsolatok 36
2.6 Humánerőforrás fejlesztése 38
3. Összegzés 40