

# PÁLYÁZAT

a Körmendi Kölcsey Ferenc Gimnázium  
intézményvezető (magasabb vezető)  
beosztás ellátására



**„A pedagógus nem lehet elkeseredett, megtorpant ember,  
mert a pedagógusnak egyetlen karizmája van: a jövőbe vetett hit optimizmusa.”**

(Karácsony Sándor)

Készítette: Laczó Tamás

Azonosító szám: TK/168/898-1/2022

Intézmény vezetésére vonatkozó program,  
helyzetelemzésre épülő  
fejlesztési elképzelések

## Személyes motiváció

1985-1989 között a mostani épületbe költözött Kölcsey Ferenc Gimnázium tanulója voltam, 1993-tól máig az iskolát szolgálom. Életem jelentősebb részét – harminchárom esztendő – itt töltöttem. 2008-tól vezetőhelyettese voltam, 2010 óta vezetője vagyok az intézménynek. Bár a gimnázium egy „emberöltőnyi” idős, a viszonylag rövid idő alatt az elődök -diákok, pedagógusok és igazgatók- jelentős örökséget hagytak ránk. A szoros érzelmi kötődés az intézmény sorsa iránti elköteleződést is magában hordozza. A vezetői pozíció pedig adhat talán némi mozgásteret a jövő alakításában.

Kockázatos vállalás, de meggyőződésem szerint az intézményi közösség érett arra, hogy e felelősség tudatában megértse, hogy hivatásunk gyakorlása nem csupán pénzszerzés, egzisztenciateremtés, hanem értékőrzés és hosszútávú értékteremtés. Eddigi reformjaink sem örökre szólnak, az innovatív szellem nem a kor divatja csupán, hanem gondolkodásunk egyik alapja kell, hogy legyen, függetlenül életkorunktól, személyes sorsunktól. Tizenkét esztendő után is kihívásnak érzem az intézményvezetői feladatokat, és vállalom a felsorolt értékek képviselőjét. Karácsony Sándor mottóként idézett mondatában tökéletesen fogalmazza meg pedagógusi és vezetői hitvallásomat. Hitem szerint nem túlzó remény, hogy munkatársaim partnerek lehetnek vállalásomban, a pályázatók pedig ugyancsak megértik és támogatják - helyzetelemzésem és terveim révén - szándékaimat.

## Bevezetés

A gyermeklétszám csökkenése komoly feladat elé állítja az intézményeket és a fenntartót. Az állami intézmények működését önmagában is veszélyeztetheti ez a tény. A rosszul értelmezett szolgáltatás központúság révén a megyei gimnáziumi képzést nyújtó oktatási intézmények rendszere aránytalanul duzzadt. Az ezredforduló utáni első évtizedben a megyei fejlesztési stratégiának nem tudtak, vagy nem akartak érvényt szerezni, szinte ellenőrizetlenül születtek különböző képzésformák. A „súlyos örökség” az egyházi, alapítványi, nemzetiségi intézmények számának növekedésével további bizonytalanságot teremt évek óta.

A tankerületi fejlesztési stratégia egyenlő feltételek biztosításáról értekezik. Az intézmények munkájáról alapvetően elismerően szól. Átlátható, miként ellenőrzi, értékeli a fenntartó a teljesítményünket. Az elmúlt ciklus nehézségei során határozott, támogató kiállást tapasztaltam a fenntartó részéről. Ez megnyugtató tény, de a fent említett tankerületen kívüli

intézményi szektor bővülése hogyan kontrollálható? Tudja-e a fenntartónk érdeemben képviselni intézményei érdekeit?

A Körmendi Kölcsey Ferenc Gimnázium Körmend városának és a Körmendi Járásnak a középfokú oktatási intézménye, a Szombathelyi Tankerületi Központnak az utolsó vidéki gimnáziuma. Az oktatási rendszer átalakítása sem kedvez a gimnáziumoknak. Elismerem, hogy a szakképzés előtérbe helyezése stratégiaileg fontos az ország számára, a gimnáziumi képzést azonban nem szabad a közeljövő egyik téves választásaként, kényszerpályájaként aposztrofálnunk az általános iskolai tanulók számára.

A körmendi gimnáziumban *tehetséges, kiemelkedő tanulmányi eredménnyel minket választó diákok és jó tanuló fiatalok számára is esélyt teremtünk a továbbtanulásra*. A pedagógusaink elhivatottsága, segítőkészsége, többletmunkája révén egyaránt értékes terepe vagyunk az -ugyancsak az oktatásirányítás által sokat hangoztatott- *hátránykompenzációnak és a tehetséggondozásnak*.

Körmend hivatalaiban, oktatási intézményeiben, kulturális intézményeiben, egészségügyi intézményeiben, szociális intézményeiben, termelő vállalataiban egyaránt dolgoznak egykori diákjaink, több meghatározó szektorban vezető pozícióban is. A képviselőtestületben ugyancsak jelen vannak öregdiákjaink.

Büszkék lehetünk azon egykori tanulóinkra is, akik a várostól távol élnek, de az alma mater meghatározó volt számukra. Mérnökök, orvosok, biológusok, vegyészek, történészek, pedagógusok, informatikusok, gyógyszerészek, matematikusok, fizikusok, média-személyiségek bizonyítják, hogy a kisvárosi, kismagistériumi környezet nem jelentett hátrányt számukra, vagy az iskola és ők sikeresen kompenzálták azt.

*A Körmendi Kölcsey Ferenc Gimnázium városi minőségjegy, a város megtartó erejének egyik pillére.*

Körmenden valós, értékes alternatívával szolgálunk a gimnáziumi képzést illetően. *Az épített környezet megújulását követően, az oktatáshoz kapcsolódó szolgáltatások újraindítása és a tartalmi megújulás egyaránt elengedhetetlen*, ha a fenntartó hosszú távon számít az önálló körmendi gimnázium értékteremtő munkájára, a város pedig továbbra is fontosnak tartja *a hetvenöt esztendőös gimnázium* működését, *amely a vidéki, kisvárosi környezetben, egyén és helyi közösség számára ugyanúgy kitörési esély.*

## Személyi feltételrendszer

### Generációváltás

A máig eltelt közel egy évtizedben sokrétű változást ért meg a gimnázium. Az ezredfordulót követően felgyorsult a tanári gárda kicserélődése. Az 1985-ben szinte homogén életkort mutató nevelői közösség nyugdíjazási hulláma során 2004-2015-ig tíz pedagógus vált ki a testületből. Az iskola vezetői is a folyamat részesei voltak. 2008-ban az addigi igazgatóhelyettes, Kondicsné dr. Kovács Éva (másfél évtizedig dolgozott tisztségében), 2010-ben pedig a huszonöt esztendeig az intézmény élén álló pedagógus kollégánk, Soós István (címzetes igazgatóként) vonult nyugdíjba.

2010-ben kerültem a helyére megbízással igazgatóhelyettesként, 2011-től kinevezéssel, majd -fenntartó váltás miatt- 2012-ben egy újbóli kinevezéssel. Kérésemre vállalta az igazgatóhelyettesi pozíciót és az azzal járó feladatokat Mikos Erzsébet.

Fiatalkorú munkatársak érkeztek iskolakönyvtárosi, angol nyelvtanári, testnevelő tanári álláshelyekre.

2017 óta *három régi munkatársunk nyugdíjba vonult.* A generációváltás újabb hullámában matematika-fizika szakos tanár pályáztatása, alkalmazása -az értékes, tapasztalt kollégák helyére- igazi kihívást jelentett. Sikerként könyvelhettük el, hogy mostani munkatársunk pályázott az üres álláshelyre, de alkalmazása közelgő nyugdíjba vonulása miatt átmeneti megoldást hozott.

Távozó intézményvezető-helyettesünk magyar-német szakos pedagógusként is példaértékűen dolgozott.

*Legutóbbi intézményvezetői kinevezésem után lojális, felelősséget vállaló, elkötelezett, fegyelmezett, a mindennapi feladatellátás rendkívüli rugalmasságot, türelmet igénylő kihívásainak megfelelni képes, emellett a munkatársak problémáira érzékeny helyettes megbízását terveztem Mikos Erzsébet nyugdíjba vonulását követően.* A nagy munkabírású, nagy empátiával rendelkező előd helyét betölteni nem tűnt könnyű feladatnak. Károlyi Tamás *személyiségével, munkabírásával, türelmével megfelel az elvárásoknak és méltó utódja egykori tanárnőjének.* A csökkenő osztályszám miatt a vezetői feladataiból adódóan Mikos Erzsébet kevés számú óráját aktív kollégáink vették át.

2020. szeptembertől Molnár Eszter kémia tanárunk munkahelyet váltott családi okok miatt. A kémia órák ellátására két óraadó tanárnőt sikerült megnyerni. Emiatt újabb személlyel csökkent a testület határozatlan idejű kinevezéssel rendelkező tagjainak a száma.

Örömteli eseményeknek -két kolléganő gyermekvállalása- következtében a távollétük idejére is megoldást kellett találni az idegen nyelvi órák ellátására.

A „Generációváltás” tartalom szükségszerű megjelenítése, a fent leírtak sorskérdéseink mellett a humán erőforrás menedzsment oktatási szférára jellemző generális problémáit is illusztrálják.

### Alkalmazotti közösség

A Körmendi Kölcsey Ferenc Gimnázium nevelőtestületét az öt esztendővel ezelőtti 18 helyett 14 pedagógus alkotja. Óraadókat alkalmazunk kémia, digitális kultúra, informatika, ének-zene, idegen nyelvi órák ellátására.

Informatika szakos tanárunk munkáját - áttanítás keretében- az Olcsai általános iskolában veszik igénybe.

Testnevelés szakos munkatársunk gyermeke 2016 őszi születése után 2019-ben visszatért.

A mindennapos testnevelés programját nevelőtestületi döntéssel kiszélesítettük társastánc oktatásával. A kilencedik és tizedik évfolyamon egy táncpedagógus tanít.

A korábbi, félállású könyvtáros lemondása után -többszöri sikertelen pályázatot követően- a nevelő-oktató munkát egykori intézményvezető-helyettesünk segíti heti nyolc órában iskolai könyvtárosként.

Többszöri sikertelen pályáztatás után, majd egy nyertes pályázó gyors távozása óta fenntartói engedéllyel -kezdemenyyezésemre- a rendszergazdai feladatokat a Maxmedia Kft. végzi.

Iskolatitkárunk egyedül látja el az adminisztrációs teendőket.

Technikai dolgozóink közül egy takarítónő 2017. február 24-től nyugdíjba vonult. 2017. január 1-től új alkalmazott áll rendelkezésre a nyugdíjba vonult munkavállaló helyén. A két takarítónő (egész állásban) dolgozik, egy portás pedig (félállásban). Portásunk tartós és súlyos betegsége miatt 2022 áprilisában hagyja el intézményünket. *A közelmúltban munkahely felajánlást tettünk egy Ukrajnából menekült számára az állás betöltésére.*

*Sikernek tartom, hogy mindkét takarítónőnk a közfoglalkoztatotti rendszerből került a munkaerőpiacra.*

Korábbi *gondnokunk* nyugdíjba vonulása után felelősségteljesen, fegyelmezetten, kreatívan dolgozó, jól együttműködő *munkatársat* neveztünk ki, aki *eredményesen koordinálja a működtetés rá háruló sokrétű feladatait.*

## Szakos ellátottság

Öt esztendő elteltével a szakos ellátottság kérdéskörében már nem az alacsony óraszámú területek, tárgyak tanításáról értekezem. Az előző bekezdésekben leírtakból kiviláglik, hogy a természettudományos tárgyak óráira képzett pedagógusok alkalmazása kihívás az intézményvezetők számára.

Mindenekelőtt fontosnak tartom rögzíteni, hogy eddig megfelelően képzett pedagógusokat találtunk a feladatokra. *Eddig nem volt arra precedens, hogy nem szakos pedagógus tanított bármely tárgyat. Mindez a szerencsének, a szakképzésben történt változásoknak, vezetői kitartásnak, tudatosságnak, és a pedagógusok hivatásszeretetének köszönhető.*

Egy pedagógus rendelkezik főiskolai nyelvtanári végzettséggel, de a jogszabály lehetőséget teremt alkalmazására és érettségiztethet is.

Az elmúlt esztendőkből egyre gyakrabban tapasztalható sajátos nevelési igényű diákok intézményünkbe való kerülése. A súlyos látássérült diákok érettségje óta mentális, pszichés problémákkal küzdő, vagy tartós betegségben szenvedő fiatalok tanítását is meg kell szerveznünk. Az intézmény pedagógusai vállalják is a nemes, felelősségteljes feladatot. A tantárgyfelosztásban lehetőség szerint biztosítunk fejlesztő órákat az érintettek segítségére, a differenciálás eszköztárával élve ugyancsak támogatjuk őket.

Jelentős és örömteli változás történt az elmúlt években, hogy *kérésemre, tankerületi koordinációval*, – bár nem elegendő óraszámú, egy fenntartóváltás miatt ráadásul mostanra megbízási szerződéssel – *gyógypedagógus segíti munkánkat*. A középiskolai SNI-s diákok problémái elhúzódó, megoldatlan esetekről tanúskodnak. Az érettségihez közeledve -a lehetséges mentességek ismeretében- a fejlesztés így is csorbát szenvedhet.

A helyzetelemzésben nem hallgathatók arról a tendenciáról, amely érinti iskolánkat. A mentális nehézségekkel, vagy tartós betegséggel, vagy családi konfliktusokkal küzdő, más gimnáziumok által elutasított fiatalok útját az utóbbi években egyre többször kell a vidéki kis iskolának egyengetni. A beiskolázás előtt és a felvételt követően is kerültek hozzánk olyan tehetséges gyerekek is, akiket a tömeges beiskolázású gimnáziumok eltanácsoltak. A beiskolázás kérdéskörét érintő probléma is ez, amennyiben a sok osztállyal, óriási osztálylétszámokkal működő intézmények nem támogatják az érintett fiatalok egyéni munkarendjét, nem szerveznek osztályozóvizsgákat számukra.

## Továbbképzések

Középtávú továbbképzési programunk szellemében tervezzük a szakmai-módszertani megújulást segítő kurzusokon való részvételt.

Így szem előtt tartjuk a hétéves továbbképzési ciklus intézményi feladatait: *a pedagógusok beiskolázásánál figyelünk az egyéni továbbképzési tervekre, azok teljesíthetőségére, valamint iskolánk igényeire.*

Az intézményi modernizáció mellett fontos, hogy a pedagógiai gyakorlat mindennapi valós feladatainkat is korszerű szakmai ismeretek birtokában oldhassuk meg. Ennek érdekében több pedagógus vehet részt továbbképzésen.

Intézményünk továbbképzési programja szerint támogatjuk azokat a kollégákat, akik jelentkeznek a modern ismerethordozók tanórai felhasználásához módszertani segítséget adó továbbképzésekre, így ösztönözzük a digitális oktatás alkalmazását oktató továbbképzéseken, tanfolyamokon, valamint a szaktárgyak oktatásának módszertani megújulását biztosító továbbképzéseken való részvételt. *Szükségességnek tartom és támogatom a szakmai megújulását segítő továbbképzéseket.* Támogatjuk az átalakuló érettségi vizsga előkészítésével kapcsolatos kurzusokat, érettségi elnöki képzéseket.

A következő ciklusban a nevelőtestület tagjai közül egyre többen mentesülnek a képzési kötelezettség alól, miközben a nyugdíjazásukig több esztendő telik el. Az oktatási rendszer tartalmi megújulása, az érettségi rendszer átalakítása, a digitális oktatás módszereinek alkalmazása viszont olyan kihívások, amelyekkel lépést kell tartanunk. *Jogsabályi késztetések híján megfelelő motivációval lehet elérni, hogy az érintett munkatársak is naprakészen részesei legyenek a közelmúltban általuk is hangsúlyozott megújulási folyamatnak.*

A pedagógusok motivációját segítené, ha -akár új szakok elvégzésére is- a finanszírozás rendelkezésre állna.

## Minősítési eljárások, országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés, szaktanácsadás

*Eddig minden jelentkezésre jogosult pedagógus vállalta a minősítési eljárásban való részvételt nevelőtestületünkben.* A rendszer korai szakaszában az idősebb munkatársak is megmérettettek. Legközelebb májusban a határozott idejű kinevezéssel nálunk tanító gyakornok kolléga teljesítheti a „Pedagógus 1” kategóriába lépés elvárásait.

Az Oktatási Hivatal felméréseire reagálva folyamatosan jeleztem a *szaktanácsadásra* vonatkozó intézményi igényeket. A szaktanácsadói rendszer újjáalakításának kezdetén elsőként kértem próbaszaktanácsadást történelem tanári munkámhoz kapcsolódóan.



A rendszer indulását követően az intézményvezetői szándékok szerint minden szakterület lefedettsége teljesült. *A minősítési eljárás előtt segítettem a tanárokat a tájékozódásban, a felkészülésben. Az eljáráson túl a szakmai megújulás igényét kívántam fenntartani, különös tekintettel kulcsfeladatainkra, illetve a fokozottan megújításra váró, odafigyelést igénylő területekre:* mindennapos testnevelés, emelt szintű élő idegen nyelv tanítása, természettudományos tárgyak, informatika. Nehéz feladat a szinte évenkénti változásokat hozó közegben, az oktatási rendszer reformja közepette munkatársaim motivációját fenntartani, de meggyőződésem szerint az iskola jövőjének biztosítása, *a hivatás gyakorlásának alapfeltétele a megújulás, az innovatív szellemiség.*

Munkatársaim a közelmúltban az általuk -az ismert körülmények közepette- felelősséggel szervezett munkabeszüntetésről tárgyalva kiemelték az oktatás minőségi megújításának jelentőségét és szükségességét is. A hosszútávon működtethető reformok, az állandóság minőséget jelent az oktatásban is.

Az intézményi *önértékelő* csoportunk 2015-ben megalakult. A nevelőtestületet akkor tájékoztattuk az előttünk álló feladatokról. 2019 őszén intézményi és intézményvezetői *tanfelügyeleti eljárás* alá kerültünk. 2021-re az önértékelési csoport irányította, szervezte és elvégeztette a pedagógusok önértékelését.

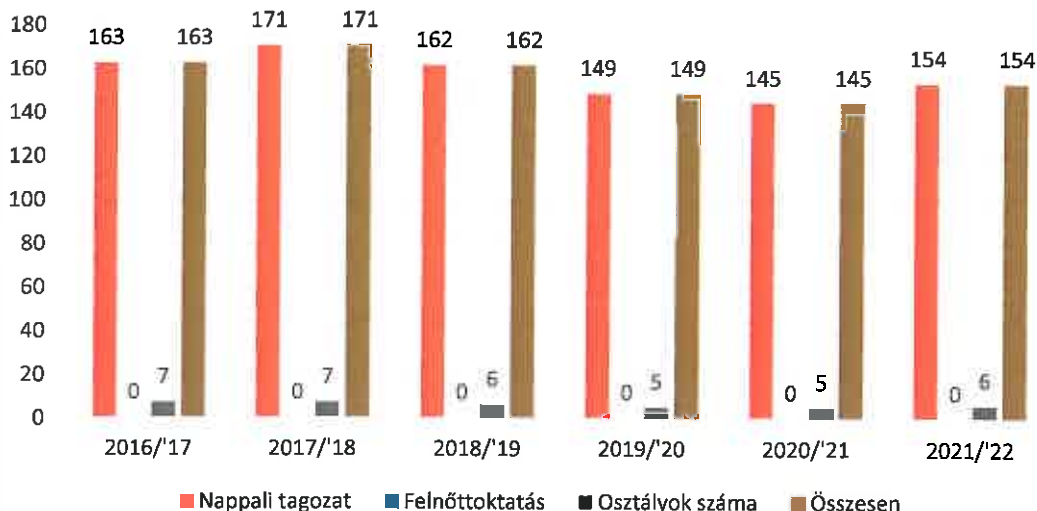
Nem intézményvezetői kompetencia erről dönteni, de véleményt alkotni talán igen. Az önértékelési rendszer és a tanfelügyeleti rendszer ciklikus segítő-ellenőrző szerepe érthető, ám a mindennapi oktató-nevelő munka közepette bonyolult adminisztrációnak látom.

## Tanulói létszámok, pedagógiai folyamatok és feladatok

*A tanulói létszámok tekintetében a kedvezőtlen demográfiai folyamatok az oktatásban kedvezőtlen hatásokat generálnak.* A kisvárosi gimnáziumban a csökkenő diáklétszám ismeretében (tartalmi, infrastrukturális, szolgáltatási fejlesztésekkel) hatékonyabban kell beiskolázni. A 2010-es évek közepére az addigi létszámcsökkenés megállt, *állandónak tűnt.* Az ötéves nyelvi előkészítő képzés megszűnte azonban újabb csökkenést hozott.

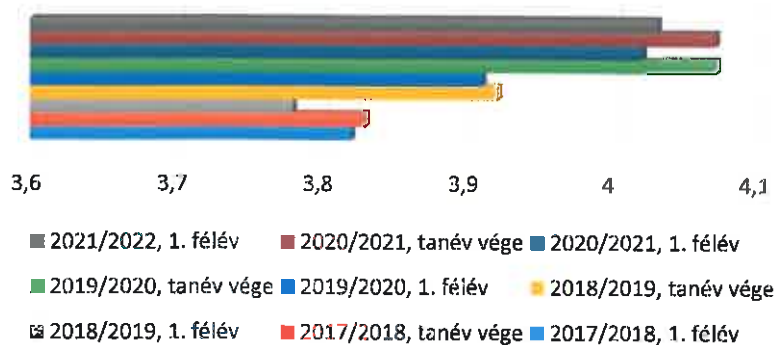
A 2016/2017-es tanévet az új képzési forma hatására két osztályban közel húsz százalékkal több tanuló kezdte el. Az akkori tanulói létszám 163 fő volt. A pozitív elmozdulást újabb két osztály beiskolázása hozhatta volna, de akkor stagnált, majd hatra, aztán ötre csökkent az osztályok száma.

## A tanulói létszámok alakulása és az osztályok számának változása 2016 - 2022



A **tanulmányi átlagok** tekintetében tartósnak mondható a négyes körüli eredmény iskolai szinten. A jól teljesítők száma a 2011/2012-es tanév óta 40-50 körül mozog. A csökkenő diáklétszám ismeretében stagnálásként értékelhető ez a teljesítmény. Érdekes azonban, hogy amíg a digitális oktatás idején sem a humánus értékelések, sem a vélhető diák ügyeskedések nem befolyásolták érdemben az iskolai átlagot, a jó teljesítők száma a vonatkozó grafikonon látványosan nőtt. Nominálisan nincs nagy számról szó, de a korábbi tendenciákhoz képest és a jelenléti oktatás óta beállt értékekhez képest megemlítendő.

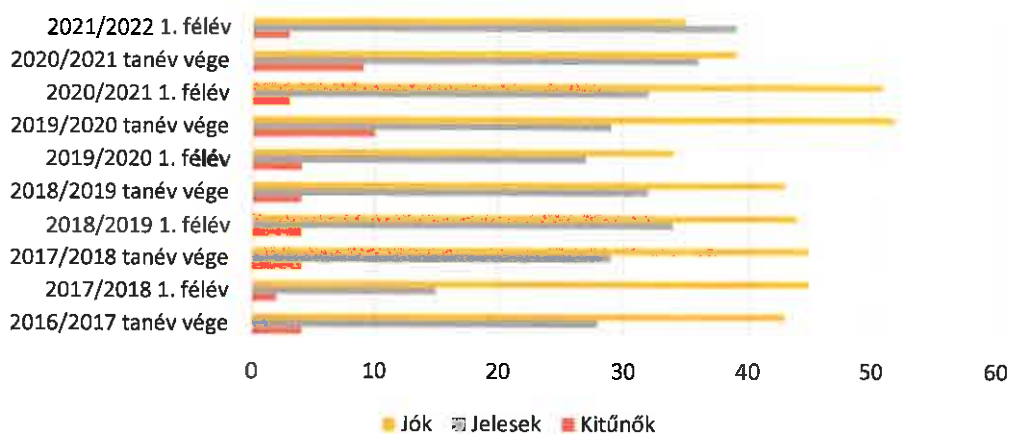
## Iskolai tanulmányi átlagok 2017-2022



**Céлом, hogy minél több tanuló ebbe, vagy az ennél magasabb értéktartományba tartozzon. A jelesek és kitűnők számából következően ugyanez az elvárásunk.**

A 2015/2016-os tanév végén 79 diákunk végzett jó, jeles vagy kitűnő teljesítménnyel (a 163 fős értékelt tanulói létszám 48%-a).

### Jók, jelesek és kitűnők eloszlása 2017-2022



A digitális oktatásra való áttérés előtti utolsó értékelt terminusban, a 2019/2020-as tanév első félévében 65 tanuló (43%) érte el a tárgyalt érdemjegyeket, a 2021/2022-es tanév első félévében, a jelenléti oktatás „újkorában” a szám 77, ez már 50%-nak felel meg.

A gimnáziumok esetén romló kompetenciamérési eredmények, a beiskolázással kapcsolatos kihívásaink tükrében ez biztató fejlemény. Siker annak tükrében is, hogy témazáró dolgozataink értékelése szigorúbb az érettségi vizsga százalékos határainál, és a környékbeli gimnáziumok témazáró értékelési rendszerénél.

Korábban a kompetenciamérés eredményei alapján sem kellett szégyenkeznünk, bár annak elemzésekor is a közepszerből való minél eredményesebb kiemelkedést vártuk el. **Az elmúlt két esztendőben elmaradt mérések hiányában nem próbálkozom részletes elemzéssel, sokkal inkább az ideitől bevezetett új lebonyolítási formára koncentrálok.** Infrastrukturális kontrollt végeztünk, személyes megbeszéléseket tartunk az érintett szervezőkkel, részt veszünk a próbamérésen, hogy minden gond nélkül végződjön.

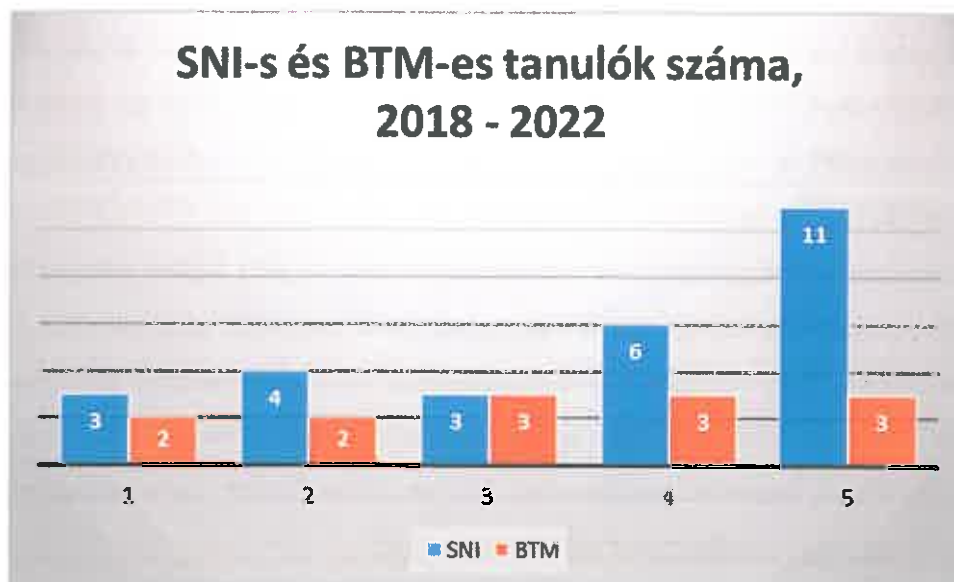
Érdekes azonban, hogy a tanulói kérdőíveken diákjaink miként vélekedtek a fegyelmi viszonyokról és a motivációs index hogyan alakult véleményük szerint. A Telephelyi kérdőív kérdéseire adott válaszaik alapján a diákok fegyelmeire vonatkozó index értéke általában 1, a motivációra vonatkozó index értéke 2 volt. Az értékek átlagosnak mondhatók a városi intézmények viszonylatában. 2010 óta a fegyelmi és a motivációs indexek javultak. A heterogén összetételű csoportjaink ismeretében reális, ha átlagos adatokat jeleznek vissza a mérések, *de a*

(-8 – 8) intervallumú skálán való előbbre lépés sikeresebb teljesítményeket is igazolna és látva a diákok munkáját, a generációs jellemzők bizony megmutatkoznak annak minőségén.

Munkatársaimmal azonban tapasztaljuk, hogy a számolási vagy olvasási, szövegértési nehézséggel küzdők száma növekszik. Az SNI-s tanulók száma az elmúlt esztendőben csaknem duplájára emelkedett. Aktuálisan tizenegy SNI-s és három BTM-es diákunk van.

Évenkénti eltérést mutat az azonos iskolatípusban mért teljesítményekkel való összehasonlításunk, *alapvető mennyiségi változás ugyancsak nem volt jellemző*. Bár a humán erőforrás témaköre kapcsán említett problémát igyekszünk enyhíteni rendszerszerű és önkéntes segítségnyújtással, differenciálással, kérjük a szakszolgálati segítséget, az oktatási rendszer alsóbb szintjein tapasztalható hiányosságok és nehézségek begyűrűznek a gimnáziumi oktatásba is. A kompetenciamérés eredményei a gimnáziumi tanulók teljesítményének romlását tükrözik. *Az érettségi felkészítés hatékonyságát gyengíti a felzárkóztatást célzó módszerek kényszerű, egyre nagyobb arányú alkalmazása.*

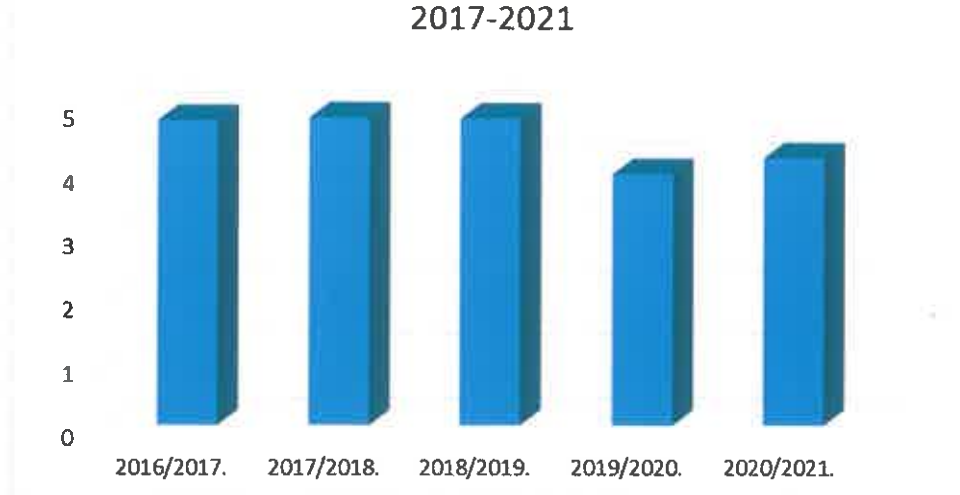
Az *érettségi eredményeket* elemezve fontos szempont, hogy azok közvetlenül befolyásolhatják a felsőoktatási felvételi sikerét. Munkánk egyik értékmérője, hogy a továbbtanulási esélyeiket biztosítandó, hányan vállalnak emelt szintű érettségi vizsgát. A húsz körüli emelt szintű vizsgaszám a jellemző. A vállalás önmagában még nem siker. Az is



kulcskérdés, hogy a jelentkezők milyen eséllyel pályáznak legalább a felvételi többletpontok megszerzésére, a kiemelkedő emelt szintű érettségi eredmények pedig presztízsértékkel bírnak a pedagógusok számára is. Az emelt szintű jelentkezéseket nem korlátozhatjuk, de diákjaink irányítása szaktanári felelősség is. Az elmúlt évek eredményei többnyire azt igazolják, hogy megalapozott tervezés előzte meg a jelentkezést, felkészült diákok vállalták az emelt szintű vizsgákat. Kiemelkedő eredmények mindig is születtek a kétszintű érettségi bevezetése óta.

Az utóbbi esztendőben történelemből, magyar nyelv és irodalomból, idegen nyelvekből voltak kimagasló teljesítményre képesek tehetséges tanulóink. Az egyéni sikertörténetek mellett megemlítem, ahogy a grafikonon is látható, a világvárvány idején tartott vizsgák emelt szintű átlagai valamelyest elmaradnak a korábbi évekéktől, bár ennek az alábbiakban leírt folyamat is okozója lehet.

Emelt szintű érettségi átlageredmények,  
2017-2021



Akadnak ugyanis olyan vállalások, amelyek a pedagógusi presztízzsel, bölcsességgel, óvatossággal, tanáccsal nem számolnak, önértékelési problémák, családi álmok okán túlzóak.

Ezért is kiemelkedően fontos a *pályaorientáció*, a pályaválasztás segítése. Úgy tapasztalom, hogy az utóbbi fél évtizedben számos új képzés megjelenésével valóban a segítség szó a megfelelő. A klasszikus hivatások választására hitelesen biztatjuk diákjainkat, a felvételi pontszámítás terén tapasztaltak vagyunk, de az új tartalmak megjelenése elbizonytalanít minket. Az osztályfőnökök szervező szerepet töltenek be. Ezért kiváló lehetőség a *pályaorientációs nap*, amelyet egyre hatékonyabban valósítunk meg. (A digitális oktatás idején online előadásokat szerveztünk.) 2022 januárjában már tizenkét egyetemi képzés volt jelen iskolánkban. A térség egyetemén kívül Budapestről is érkezett előadó. A pályaorientáció sikere a négyéves tanítási-tanulási folyamatnak fontos kiegészítője, a kimeneti teljesítményünk javításának, a felvételi mutatóknak jelentős segédeszköze. ***Célom a rendezvény megtartása, fenntartható mértékig annak kibővítése.***

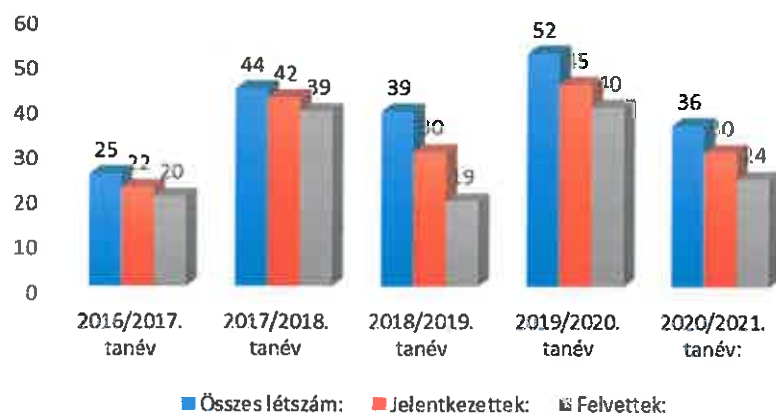
Az osztályok középszintű, az iskolai átlagot meghaladó eredményeket mutattak (4,2 közeli átlagokkal számolhattunk 2011-ig visszamenően), aztán az elmúlt évek adatait vizsgálva négyes átlag alattiak lettek az eredmények. A grafikonok azon tapasztalataimat igazolják, mely szerint a középszinten vizsgázók, közülük a nem kiemelkedő képességű tanulók a világvárvány

okozta helyzetben hátránnyal indultak, az érettségi előtti digitális oktatás és a vizsga átszervezése negatívan befolyásolta eredményességüket. Intő jel ez az aktuális vizsgaidőszakra nézve. **Különös odafigyelést igényel az érettségire való felkészítés az aktuális időszakban, és a rendszerben lévő, alsóbb évfolyamosok tekintetében is.**



A **továbbtanulási** statisztikák alapján elmondható, hogy a végzettek és a felsőoktatásba felvettek aránya az elmúlt ciklusban 71%-ot tett ki. Az érettségizettek köréből a felsőoktatásba jelentkezők aránya 84 % volt.

### Továbbtanulási adatok, 2017-2021



A jelentkezők közül átlagosan 82% került be egyetemre. *Visszatérő tendencia, hogy diákjainkat az első választott helyekre veszik fel, egy-három személynek nem sikerül a bejutás az első helyen jelölt intézménybe. A gimnáziumok alapfeladata, hogy a felsőoktatásba juttassák tanulóikat. Az egyes esztendő adataiból számomra az is kiviláglik, hogy két, húsz fő feletti osztályok esetén eredményesebben alakult a felvételi statisztika, mint a nagy létszámú*

osztályok esetében.

Bár a fenti adatok évtizedekkel ezelőtt is aktuálisak lehettek volna, és az utóbbi években az *OKJ-s képzések egyre vonzóbbak* (szakképzés hiányterületei, egzisztenciateremtés egyre sürgetőbb kényszere miatt), mégsem lehetünk kishitűek. *A kvalifikált, értelmiségi pályák és akár a kedvelt, diplomát igénylő szakterületek felé orientálva a kölcsöns fiatalokat markánsnak kell mutatnunk intézményünket.*

*A felvételi eredményesség* statisztikai adatokkal is mérhető, de a *hozzáadott pedagógiai érték* talán ebben a fázisban mutatkozik meg a leginkább. *Felelősségi körünk kettősségéből fakadóan a kiemelkedő tehetséges tanulókat és a jó képességű tanulóinkat is helyzetbe kell hoznunk.* A *tehetséggondozás* is *sokrétű pedagógiai kultúrát* igényel munkatársaimtól. Adott helyzetben a magas követelményszintet meghatározó képzésekre is fel kell készítenünk, de a nehéz szociális körülmények között élő diákjainkat is motiválni kell a továbbtanulásra, hogy alapképzésre jussanak, és ha lehet -bár egzisztenciálisan sürgető- ne szakképzésre jelentkezzenek. *A pályaorientációban -a korábban felvázolt változások ellenére- szaktanárok és osztályfőnökök egyaránt tudhatnak magukénak sikerélményeket, szép egyéni karriernek indítása révén.*

A *tantárgyi versenyeztetés* terén *sikertörténetekről számolhatok be.* Az emelt szintű érettségire való felkészítéshez hasonlóan az alacsony tanulólétszámból adódóan felelősen, *koncentráltan kell figyelni a tehetséges diákokra.* Kellő motivációval, többletmunkával akár *országosan kiemelkedő eredmények elérésére is képesek* a körmendi gimnazisták. Őt esztendővel ezelőtti gondolataimat idézve, azt szeretném elérni, hogy munkatársaim számára is presztízst jelentsen a versenyekre való felkészítés, és várják el a kölcsöns diákoktól, hogy az iskolát képviselve minden megmérettetésen komolyan, tudásuk legjavát adva teljesítsenek. Állítsuk vissza minden munkaközösségben, minél több tantárgy tekintetében a versenyeztetés rangját! Legyünk együttműködők a minket segítő műhelyekkel, de törekedjünk az önálló sikerekre is!

Mondataim akkor félreértésre találtak, azokból a mennyiségi szemléletet értették ki munkatársaim. Túlzó, erős kritikaként élték meg szavaimat. Az előző vezetői pályázatom véleményezésekor, és azóta is volt alkalmam tisztázni a helyzetet, a félreértéseket eloszlatni, hiszen valójában minőségi szemlélettel tekintettem és tekintek a témára. Természetesen a versenyző szellemiségű, tehetséges, a kihívásokat kedvelő diákok, és az értelmes, ám kényelmes, a megmérettetéseket kerülő tanulók versenyeztetésére utalok. De őket feltétlenül helyzetbe kell hoznunk megfelelő felkészítéssel, minden munkaközösségben, minél több tárgyból...

A félreértések eloszlására bizonyítékok a 2017 óta született sikerek. A pályázatomban megfogalmazott felvetéseim realizálódtak. A szellemi diákolimpiára készítő műhely győzelmein kívül újabb, *a gimnáziumi műhelynek, pedagógusközösségünknek betudható eredmények születtek. A teljesség igénye nélkül*, az előzmények ismeretében nem mulaszthatom el ezeket felsorolni. Talán nem méltatlan, hogy ügyelve az adatvédelemre, neveik kezdőbetűit használom, és kollégáimat sem udvariatlanságból nem említem.

*Az iskola történetében is kiemelkedő sikert ért el BB, aki az országos történelem OKTV-n a 31. helyezés után 12. évfolyamos korában országos 13. helyezést ért el. A Kitaibel Pál Középiskolai Biológiai és Környezetvédelmi Tanulmányi Verseny országos döntőjében GM országos 16. helyezett lett.*

*Az I. FÖCIK Kárpát-medencei Földrajz- Földtudományi Tanulmányi Versenyen országos 4. helyezést szerzett négyfős csapatunk.*

A „Dédapám nagy háborús története“ című megyei pályázon 2. helyezett lett DE, akinek az első világháborúhoz kötődő családi története megjelent *A dédapáink nagy háborúja* című kötetben.

A Vas megyei német nyelvi versenyen KA 4., majd 8., TD 6. helyet szerzett. A Vas megyei angol nyelvi versenyen SZM 4. és HL 10. helyezése említésre méltó.

A Bolyai János Vas Megyei Matematika Verseny 3. helyezettje volt TM. Egy évvel később ő a 2. helyre tornázta fel magát, míg PL negyedik lett.

Hagyományosan sok sportversenyre nevezi tanulóinkat a két testnevelő. A kötélugrókat, úszókat, kosárlabdázókat egyesületben is pallérozzák, esetükben szervezési feladatok, vagy kíséret hárulnak kollégáimra.

Az iskola színeit képviselő diákok közül a Diákolimpia *B33-as* kategóriában fiú kosárlabda *csapatunk országos 3. helyezett* volt.

Egy sikerkorszak utolsó diadalát Debrecenben *2020-ban* érte el csapatunk: *az „A” kategóriás Kosárlabda Országos Diákolimpiai Döntőn bajnokok lettünk.*

Az Országos Diákolimpia Úszás Döntőn, Debrecenben idén *GD 100 méteres hátúszásban 11. helyezett lett.*

Ugyancsak friss hír, hogy *Országos Diákolimpia Kötélugrás Döntőn*, Kunszentmártonban *VR bajnok lett, CSC a dobogó második fokára* állhatott fel.

Nem sorolom az eredményeket, de méltatom *az amatőr versenyekre való felkészítő munkáját is* a testnevelőknek. Amint azt írtam, ketten aránytalanul sok nevezésre vállalkoznak, de akár a szerzett érmek, akár a versenyek örömteli pillanatai miatt hálások lehetnek diákjaik.

Örömteli, hogy -bár nem vagyunk művészeti iskola- munkatársaim *felfedezik a*



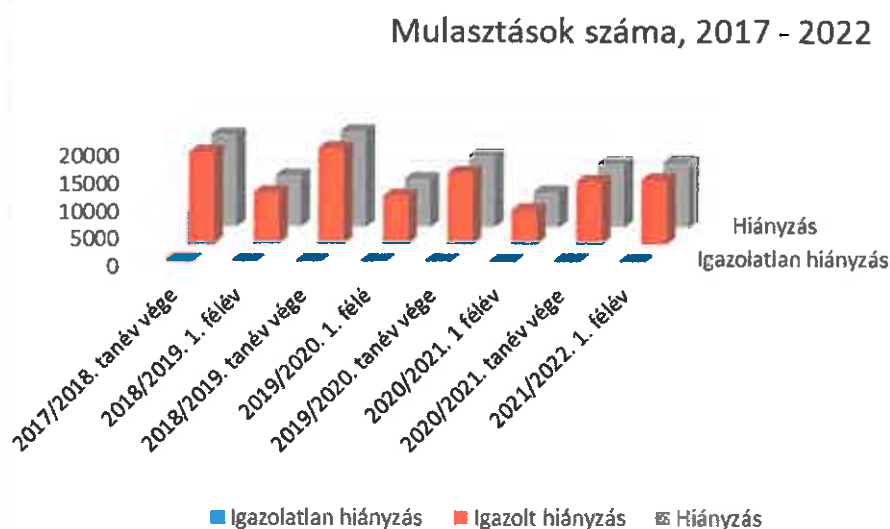
tanulóinkban rejlő tehetséget és mentorálják őket, pályamunkák elkészítésére ösztönzik őket. Ennek köszönhetően **Országos Vers- és Prózaíró, Fotó és Diaporáma verseny győztese lett versével HR.**

**A Magyar Fotóművészeti Alkotócsoportok Országos Szövetsége országos pályázatán 1. helyezést ért el GM.**

A ciklus történetéhez tartozik a **Mező Ferenc Országos Szellemi Diákolimpiai vetélkedő letűnt sikerkorszaka.** Egykori diákunk segítségével a 2017-ben megfiatalított csapat **ezüstérmes lett, majd kétszeres bajnoknak** tudhatták magukat. (Számomra is siker, hogy **intézményvezetőként** mindvégig **menedzselhettem** a műhelymunkát. A két utolsó győzelem évében **elértem, hogy az országos elődöntőket városunkban rendezzék.**)

A helyi vetélkedőkön (Magyar Kultúra Napja, Adventi idegen nyelvi vetélkedő) a régi hagyományok megszakadtak nem született elegendő hazai siker. Örülök, hogy -részben ösztönzésemre- az utóbbi két esztendőben, a magyar kultúra napi vetélkedőkön újra értékes kölcséys helyezések, és győzelmek születtek.

**Hiányzási statisztikánkat jelentősen befolyásolta a világvárvány.** A megbetegedések, vagy karanténkötelezettségek miatti távollétek következtében a 2020/2021-es tanév hiányzásainak számát 197 órával meghaladta az idei tanév első félévi mulasztások száma. Különösen magas szám ez, ha szembesülünk azzal a ténnyel, hogy igazolt fertőzöttek iskolánkban csak 2022 januárjában voltak, az iskolai korlátozó intézkedések tehát csak akkortól voltak hatással a statisztikára.



A digitális oktatás a mulasztások számát önmagában nem növelte, viszont az igazolatlan hiányzások száma a 2020/2021-es tanévben 191 volt. Az első félévi átállás okozta átmenet idején, az **első félévben éltek vissza a tanulókkal a helyzettel, ezt mutatja a 131 órányi mérték.**

A második félévi nem örömteli adat átlagosnak nevezhető.

Az intézményben az elmúlt években a jelenléti oktatás alatt ritkán fordult elő súlyos *fegyelmi, fegyelmezési* probléma. Alapvetően szabálykövető, fegyelmezett a kölcséysék közössége. Az osztályfőnökök és szaktanárok együttműködése eredményes, ha konfliktusokat kell megoldani, vagy segítségre szorulnak tanulóink.

A *világjárvány* idején azonban *jelentős áldozatokat hoztunk* munkatársaimmal. A *nevelési feladataink tekintetében talán nagyobb volt a felelősség*, hiszen, miközben technikai problémákat oldottunk meg, új módszertant alkalmaztunk, fenn kellett tartani a diákok érdeklődését, be kellett tartatni a személyes terükben is a közösségi morál elvárásait, motiválni kellett őket a folyamatos tanulásra, és szinte éjjel-nappali családpszichológusi teendőket kellett ellátni.

Már a 2021-2022-es tanévben a labdarúgó akadémisták osztályában volt szükség szigorú intézményvezetői beavatkozásra a közösségi morál szabályozására, fenntartására. A szülőkkel való beszélgetés is segítette döntésünket. Nagy eredménynek tartom, hogy a büntetés szükségességét egyik szülő sem kérdőjelezte meg, partnerek voltak törekvéseinkben.

Az elmúlt vezetői ciklusomban a legutóbbi pályázatomban leírt probléma továbbra is fennállt. Az új, az ezredforduló után született generáció számára egyre nehezebb bizonyos szabályok követése. A *diákok tanórákról való késéseinek* mértéke az első órákról és a nap közbeni órákról -megfigyeléseim alapján- továbbra is túlzó. Az egymást követő osztályok újratermelik a konfliktust. Családi háttér, személyiségbeli sajátosságok egyaránt okai lehetnek a helyzetnek, de a szocializáció ezen fázisában -a már közhelyes életre nevelés mostani szakaszában- nem erre kellene koncentrálnunk. *Meggyőződésem szerint példaadással, pontos órakezdéssel, a KRÉTA-napló következetes használatával, munkahelyi szigorral kedvezően befolyásolhatjuk diákjaink „elkényelmesedését”.*

***Az intézményvezetésnek és a pedagógusközösségnek egyaránt feladata a szükség szerinti következetesebb kontroll és beavatkozás, hogy a probléma marginalizálódjon.***

## Képzési tartalom, beiskolázás

Körmenden egy régi álom vált valóra 1946-ban, amikor gimnáziumot alapítottak *Államilag segélyezett* községi gimnázium néven. Az egy esztendő múlva már Kölcsey Ferenc nevét viselő intézmény meghatározó középfokú oktatási intézménye lett a nagyközségnek, majd az 1979 óta újra városi rangnak örvendő településnek és a vonzáskörzetének. Az elmúlt hetven esztendőben négy épületben több szervezeti struktúrában létezett, az 1985 óta önálló

intézmény. Az elmúlt három évtizedben is több képzési formát kipróbált. A kilencvenes évek közepétől a hatosztályos képzés honosodott meg, amely 2000-ig volt működőképes Kőrmenden. 2004 óta az öt éves, nyelvi előkészítő programot működtette az iskola. A felnőttek képzésében a levelező tagozat után az utóbbi években az esti tagozat keretében készültek fel a hallgatók az érettségi vizsgára. Az esti tagozaton a 2008/2009. tanévben nem indult 9. évfolyamos osztály. A 2009/2010. tanévben még egy kimenő osztály készült a megmérettetésre. A 2011/2012-es tanévre nem hirdettünk esti tagozatos képzést. A Rába Gimnázium kihelyezett képzésére sem volt jelentkező. A felnőttoktatás átstrukturálódott, jellemzően a megújított szakképzésre épül.

Alapdokumentumunk tartalmazta az *esti tagozatos képzést*, amelyre a beiskolázható keretszámok a hatékonyságelemzés során kedvezőtlenül hatnak és -miután a képzésre nincs esély beiskolázni- *munkatársaimmal a tagozat megszüntetéséről határoztunk*.

A 2010/2011-es tanév során, a beiskolázási folyamat végén a jelentkezések száma miatt lehetetlenné vált a következő tanévre a 0. osztály indítása. Az érdeklődés csökkenésének jelei a korábbi esztendőkből is érzékelhetők voltak. A problémára azonban sem az akkori iskolavezetés, sem pedig a nevelőtestület nem reagált kellő figyelemmel, kontrollal és hagyta azt elsorvadni.

„Furcsa egyszerűsítés -nem is szívesen élek vele-, de -vidéki gimnázium lévén- a pedagógiai értékek kizárásával, csupán marketing szempontból is kézenfekvőnek tűnik, hogy két lehetőséget ajánlva, a képzésfajták számát növelve, az intézmény esélyei is jobbak a fenntarthatóságra” -írtam 2010-ben benyújtott pályázatomban. Az öt évfolyamos képzés alternatívájaként is fogalmaztam meg gondolatomat. A nevelőtestület támogatta pályázatomat, a kérdés felvetésekor azonban úgy döntött, hogy a beiskolázás biztos sikere miatt ne valósítsuk meg az elképzelésemet. Tiszteletben tartva a testületi szándékot nem indítottunk eltérő profilú csoportokat, de egy -a kettős feladatkörünknek megfelelő- „finomhangolást” végrehajtottunk.

*2010-ben a képzési struktúra reformja valósult meg.* Az általános képzésen a matematikát és az idegen nyelvet (angol vagy német) emelt óraszámú és csoportbontásban, a magyar nyelv és irodalmat és az informatikát az alapóraszám mellett csoportbontásban tanítottuk. A matematika az órateremben 11-12. évfolyamokon magas heti óraszámú és tehetséggondozó csoportokban tanulható. Az emelt szintű érettségi eredmények bizonyítják, hogy a költségszűkítő tanulóknak egyforma eséllyel választhatnak felsőoktatási intézményt kortársaikkal.

2015-ben újra felvettem *a képzési kínálat alternatív jellegének fontosságát*, az abban rejlő lehetőséget. Az idegen nyelvi munkaközösség összetételéből adódóan kézenfekvő volt,

hogy az idegen nyelvi tartalom minőségi kínálatának bővítéséről tárgyaljunk. Intézményi hagyományaink -a NYEK kifutása ellenére- gazdagok e téren. Az emelt szintű oktatás más intézményekben kedvelt. A munkaközösség mérlegelte, elemezte az igényt, vezetője előkészítette a tantervi követelményeket, tájékoztatást adott azokról, helyi tantervet készített, majd a 2015/2016-os tanév elején döntött a testület: színesítjük képzési palettánkat, az új beiskolázási időszakban emelt szintű angol és német nyelvi képzést hirdetünk.

*A 2016-2017-es tanévben emelt szintű idegen nyelvi képzés indult, melynek révén bővült a képzési kínálat, helyben -Körmenden- választható tartalommal. Az első évben a felvettek száma mintegy húsz százalékkal meghaladta az előző évi beiskolázási mértéket.*

„A képzés célja a magabiztos nyelvhasználóvá válás elérése. Azoknak a tanulóknak ajánljuk, akik fokozottan érdeklődnek a választott nyelv iránt, jó nyelvérzékkel rendelkeznek, általános iskolai tanulmányaik során már eredményesen tanulták az idegen nyelvet”- fogalmazta meg a képzés küldetését a munkaközösség.

Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy *a jelentkezők nagyobb arányban választják valamelyik emelt szintű idegen nyelvi képzést*, mint az általános képzésünket. A kezdeti létszámnövekedés ellenére csökkent az osztályaink száma. *Az idegen nyelvi képzések keresettsége azonban 2021-ben újra két osztály indításához segített minket.*

A tervezett többlettartalmak, a külföldi projektek, a külföldi kapcsolat révén a használható nyelvtudás elsajátítását terveztük segíteni. Stratégiai kérdés, hogy a pedagógiai tartalmat kiegészítsük a jövőben, mert az elmúlt esztendőkből a járványhelyzet ellehetetlenítette a városismereti kirándulást, a muraszombati partnerkapcsolatot és a Külföldi Nyelvtanulási Programot egyaránt.

Az emelt szintű idegen nyelvi képzés eredményességének vizsgálatát évről évre végezzük. A köztes mérések alapján minőségi jelzéseink vannak, de a képzésszerkezet reformjára vonatkozó javaslatokat az új NAT bevezetése miatt elhalasztottuk. Az új helyi tantervet kidolgozta a szakmai team, amelyben módosultak a heti óraszámok. Felmenő rendszerben heti 6 órában tanulnak emelt szinten idegen nyelvet diákjaink. *Intézményvezetőként irányítom, ellenőrzöm a folyamatokat, utóbbi lehetőségekhez feltételeket teremtek*, a tartalommal telítés, a folyamatos önkontroll, a szükséges korrekció a szaktanárok, a szakmai közösség felelőssége.

A *sportosztály vagy csoport* indításának ötlete sem újkeletű. Azért sem, mert a beiskolázáskor sok értelmes, de a sportkarrierjük miatt Szombathelyre távozott diákot veszítettünk el.

A Körmendi Törpördögök Utánpótlás Egyesülettel a 2010-es évek elején létrehozott együttműködési rendszer mintaértékű volt. Az egyesület egy Körmenden hagyományos és népszerű sportág utánpótlás bázisa, de országsszerte elismert a felnőtt klub. Hagyományai városunkat elismertté tették. *Együttműködésünk értelmében* segítettük egymás szakmai sikereit: mi edzésidőpontok órarendi sávba helyezésével, az élsportoló diákok tanulásának, hiányosságai pótlásának segítségével, ők pedig a diákolimpiai szereplések szakmai hátterének biztosításával. *Közös célunk volt a középiskolás korosztály Körmenden tartása értékteremtés révén.* Az egyesület vezetője, Érsek István sok sportolóját ösztönözte a helyben maradásra. A tudatos közös munka kezdete után gimnáziumi kosárlabdacsapatunk országos diákolimpiákról az évtized közepén egy ezüst, egy bronz és két aranyéremmel tért haza.

A kosárlabda egyesülettel meg lehetett volna újítani a kapcsolatokat a beiskolázás segítésére. Felvetésünk nem lehetett megalapozott, mert *a sportszakmai érvek nem támogatták a 14-15 éves korosztályból fiatalok Körmendre igazolását.*

Az Egis Körmend Kosárlabda Klubbal szoros az együttműködésünk. A kosárlabdázó diákjaink sport miatti távolléte rendkívüli odafigyelést igényel. A hiányzások nyomon követése, adminisztrálása, valamint a hiányzások utáni felzárkózásban, számonkérések pótlásában való segítségnyújtás a szaktanáraink számára nem ismeretlen, de nagy energiát igénylő feladat.

*Az információátadás minőségén javítani kell.* Igyekszünk a klub elvárásainak megfelelően rugalmas segítséget nyújtani, de pedagógusi felelősségünkől következően adminisztratív, szakmai, és emberi kötelességeinknek is megfelelni. Az Egis Körmend a sokszori kezdeményezés, kérés ellenére -talán a vezetőváltások miatt- gyakorlatilag nem működik együtt. *Vezetői feladatom az információáramlás helyreállítása, a kéréseink megértetése a fiatal klubvezetéssel.*

*Az Illés Akadémiával és a Lurkó UFC-vel kötött együttműködési megállapodás* alapján labdarúgók oktatásának megfelelő gyakorlatát kellett kialakítanunk, részben a kosárlabdázók tanításának gyakorlatára alapozva. Az utánpótlás nevelő centrum oktatási intézményt kerestett, mert a szakképzésből kivezetné a labdarúgókat. A centrum két gimnáziumba irányította labdarúgóit, akik *2020 őszétől* az egyik szombathelyi középiskola mellett *a körmendi gimnáziumba járnak.* A fenntartó, az akadémia részéről és részünkről is alapos előkészítő munka előzte meg a döntést, amely után az akadémia akkori kollégium vezetője felelősen tájékoztatott minket a leendő pedagógiai nehézségekről is.

A megállapodás révén *fontos lépést tettünk az osztályok számának stabilizálása felé, a*

*csökkenő tendencia megszüntetésére. Miután az elmúlt esztendőben két osztályt tudtunk indítani, ötről újra hatra emelkedett az osztályok száma. Ez középtávon viszonylagos biztonságot jelent számunkra.*

Hosszútávú partnerségről beszéltünk, de az első félév, a beiskolázás végén, egy véletlen folytán tudomást szereztünk a sportközpont gimnáziumalapítási szándékáról. Tankerület igazgató úr közreműködésével kétszer *kezdeményeztem tárgyalásokat, amelyek végére sikerült megállapodnunk, és megtartanunk felmenő rendszerben az osztályt.*

Az elmúlt tanévek során sok újszerű, számunkra szokatlan probléma merült fel, amelyeket kezelniünk kellett. A konfliktusos nevelési helyzetek, a tanulási nehézségek segítésében fontos, hogy az osztályfőnök rendkívüli empátiával, türelemmel, vagy éppen szükséges türelmetlenséggel és kellő szigorral irányítja diákjait, és segíti a szaktanárok által jelzett konfliktusok megoldását. Nehézségeket okoz, hogy a segítő vezetői reakciók ellenére a digitális oktatás során az online kontaktórákról például edzésekre, orvosi vizsgálatokra, ebédre, stb. irányították a gyerekeket.

A szaktanárok többsége jól kezeli a labdarúgók tanításával járó helyzeteket. A néhány kollégánál előforduló folyamatos konfliktusok elhárításában szinte napi segítséget nyújtok. *Azt szeretném elérni, hogy ők adekvát konfliktuskezelési stratégiát alkalmazzanak óráikon.*

*Az elkövetkezendő évekre nyilvánvalóvá tettük, hogy a srácok esetleges sportkarrierjének fontos előfeltétele az iskolai közösség szabályainak betartása, és a megfelelő tanulmányi előmenetel. A továbbiakban ezt a határozott hozzáállást képviselem a sportcsoport tanítása, nevelése terén.*

A mindennapos testnevelés keretében lehetőséget biztosítunk a kilencedik évfolyamosoknak heti egy órában *társas tánc tanulására*. A képzés rendkívül hasznos a fiatalok számára: szabályokat, illetve mozgás közben tanulnak, miközben fejlődik gondolkodásuk, fellépéseik révén sikerélményhez jutnak. Szülői jelzés érkezett a táncoktatás *felmenő rendszerű oktatásának szükségességére* vonatkozóan. Elsődleges a diákok számára az értékteremtés (más gimnáziumokban több évfolyamon eredményesen működik), de óraterünkkel és tantárgyfelosztásunkkal is harmonizálni kellett az elképzelést, majd *testületi döntést hoztunk*. Pedagógiai programunkat módosítottuk, és a tánctanítást a 9. évfolyam után a 10. évfolyamon heti 0,5 órában biztosítjuk.

Infrastrukturális fejlesztések eredményeként (szaktantermek modernizációja, eszközbeszerzések) a természettudományos képzéseinkre is építhető reformokról álmodtam, hiszen két szaktantermet (fizika, kémia) is berendeztünk.

A kevés pedagógus, a szaktanárok alkalmazásának nehézségei, az ebből fakadó korlátok miatt

felvetésemre a munkaközösség nem fogalmazott meg tartalmi reformot.

A természettudományos képzésekre nagy a kereslet. ***Bár humán erőforrásaink szűkösek, a munkaközösség ezirányú javaslatát, egy emelt szintű képzés indítását támogatnám, dolgoznék annak megvalósíthatóságán.*** A korábbi presztízszünket ezen a téren vissza kell állítani.

A robotika népszerűvé válásával, két Lego-robot készlet beszerzésével ***a szombathelyi egyetem duális mérnökképzőivel léptünk informális kapcsolatba.*** Ők a beiskolázásuk hatékonyságának növelésére törekednek, mi ehhez szívesen adunk terepet. Érdekes bemutatóikkal, modern eszközeikkel és oktatóikkal többször jártak nálunk. ***Kezdeményezésekre mentorálják, segítik pedagógusainkat és érdeklődő diákjainkat a robotprogramozásban.***

A körmendi és Körmend környéki általános iskolások számára közös programot szervezünk. ***Felajánlásomra a gimnázium helyszíne lesz az egyetem bemutatóinak, én magam szervezem a felső tagozatosok ilyen irányú pályaeorientációját. Azon törekvéseim részeként teszem ezt, amelyek szakmai programok, jó gyakorlatok, kulturális rendezvények szervezésével közelebb hozhatják hozzánk környékbeli partnereinket, és amelyekre még utalok. Ösztönzésemre a humán munkaközösség az új Nemzeti Alaptanterv struktúrájához igazodva kidolgozta az emelt szintű humán képzésünk tartalmát.*** E csoportba elsősorban a bölcsész, jogász, közszolgálati, tanári, kommunikációs és művészeti pályára készülő tanulók jelentkezését várjuk, ugyanakkor az itt elsajátított készségek más szakirányú továbbtanulás esetén is jól hasznosíthatók. A tanulók ebben a csoportban modern módszerekkel sajátítják el a klasszikus humán műveltséget.

Sajnos 2020 őszén, a világjárvány idején a program hirdetése nehézkes volt. Talán ennek tudható be, hogy nem lett keresett sem az első, sem a második beiskolázási ciklusban. Miután továbbtanuló diákjaink közül nagy számban jutnak be a felsorolt egyetemi képzésekre is, az emelt szintű érettségi, vagy versenyeredményeik e tárgykból figyelemre méltóak, ***hatékonyabban kell közvetítenünk a képzéstípust és az abban rejlő lehetőségeket.***

A beiskolázás sikere érdekében a szakmai munkaközösségeket ösztönöztem az általános iskolákkal való ***szakmai kapcsolatteremtés*** különböző formáira. Versenyek szervezését, intézményközi munkaközösségi tapasztalatcserét, általános iskolások számára tehetséggondozó foglalkozások szervezését tartottam megvalósíthatónak. A Magyar Kultúra Napja rendezvényein kívül a humán munkaközösség kapcsolatrendszere a legkiterjedtebb, programjai hosszabb időre visszamenően megfeleltek a megfogalmazott céloknak.

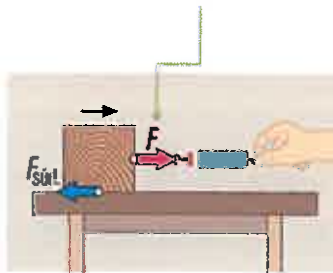
Az idegen nyelvi munkaközösség Adventi vetélkedősorozatot indított.

A tapasztalatcserét a természettudományos munkaközösség is szorgalmazta, melynek eredményeként korábban találkoztak a társintézmények matematika tanáraival. Az általános iskolákból kaptunk azonban további olyan kérdéseket, amelyek az iskolaváltás nehézségeire, a gimnáziumi követelményekre való felkészítés tartalmára vonatkoznak. ***Kézenfekvő, hogy kompetens, ráadásul helyi, ismerős pedagógusokról lévén szó, válaszolhatunk, diskurzust kezdeményezhetünk velük, és ők is érdemleges információkkal szolgálhatnak a továbbtanulásra való felkészítés dilemmáiról. Az őszinte szakmai beszélgetések pozitívan alakíthatnák a gimnáziumról alkotott képet.***

A Diákönkormányzat által szervezett programok, újszerű kezdeményezések a korosztályuk számára értékes tartalommal bírnak, üzenetértékűek, a beiskolázást célzó rendezvények szervezésében pedig továbbra is meghatározó szerepet vállalnak. A digitális oktatás idején pedagógusok és diákok egyaránt ügyesen alkalmazkodtak az online tér körülményeihez, sőt öregdiákjaink is szeretettel csatlakoztak az intézményt népszerűsítő kampányunkhoz.

*Mindezen tevékenységekkel meggyőződéssel és hittel közvetíthetjük a végzős általános iskolások felé a velünk szemben megfogalmazott kritikára válaszként a vezetői ciklusom eleje óta használt szlogent:*

**Legyél Te is ...**



**... húzóerő!**

## **Intézményi innováció országos pilot projekt keretében, bázisintézményi cím, brand ...**

Az EFOP-3.2.10-16 Tehetséggondozás sport által projekt B 2.3 Iskolai pilot programok egészségvédő testmozgás klaszterek kialakításával, röviden „Klaszter” projektem, mint egy modellprogram, kifejezetten egy intézmény körüli hálózatépítési és szervezési feladatok által kívánt több célt is elérni.



2017 júniusában *a Szombathelyi Tankerületi Központ és a Körömdi Kölcsey Ferenc Gimnázium együttműködési megállapodást kötött a Magyar Diáksport Szövetséggel*. A szövetség az országból hat iskolát, *köztük egyetlen gimnáziumot –a miénket-* választott ki arra, hogy a *Klaszter mintaprojektjét* megvalósítsuk. A programban, mintegy védjegyként használható elemekkel bizonyíthattuk innovatív képességeinket. A védjegy sikeres elemeit országos terjesztésre fejlesztettük példaként, jó gyakorlatként. A projekt idejére alakult iskolai team munkáját a diáksport szövetség által megbízott mentorok segítették, koordinálták. A tanév során óralátogatásaik, majd bemutató óráik alkalmával találkoztunk, de ők készítették azt a helyzetelemzést is, amely a kérdőívezés, interjúzás alapján állt össze.

A helyzetelemzés ismeretében stratégiai terv készült a testnevelés módszertani megújításáról, az egészséges életmódra való nevelés további lehetőségeiről, az önkéntes csoport megalakulásáról, diák közösségi tér kialakításáról, a sportegyesületekkel való együttműködések megkötéséről, a tantárgyi koncentráció lehetőségeiről.

A Klaszter elemeként a kilencedikesek szeptember elején kézhez kapják az aktuális évi NETFIT-mérésen nyújtott eredményeikről szóló dokumentumot. Ezzel az a célunk, hogy ők is és szüleik is lássák fejlődést. Az eredmények értelmezésében őket is segítjük majd. Az új tanévek szeptemberi szülői értekezletén tájékoztatást adunk a mérésről.

A Klaszterben sporteszközöket kaptunk mintegy 2 millió forint értékben. A Klaszter program cselekvési terv megvalósítása a 2018-2019-es tanévben a programterv szerint zajlott: tantárgyközi kapcsolatok beépítése tanmeneteinkbe – angol sportnyelv, olimpizmus az irodalomban, történelemben, testnevelés módszertani megújulás, mindennapos testnevelés megújítása, külső kapcsolatok, önkéntesség, stb. A két éves pilot program záró konferenciáján Budapesten az egyik legsikeresebben megvalósító iskolaként értékelték minket. A Klaszter *önkéntesség keretében* született terv az egykori ebédlőben *közösségi tér* kialakítására. A sajnálatos módon *megrekedt program előrelendítéséért* 2020 elején (a világjárvány előtt) *segítséget kértem*. Szülők önkéntesen vállalták a szükséges munkák elvégzését (gipszkartonozás, festés, villanszerelés).

A Klaszter programban alakult önkéntes diákcsoporthoz segítségére a tervezés óta nem számíthattunk, a második félévben, a festést követően a DÖK és a kilencedikesek nagyon lelkesen vetették bele magukat a munkába, amelyet megszakított a járvány.

A közösségi tér alternatív, egyéni étkezési lehetőséget is biztosíthat, ételmelegítésre lehet ott mód a pályázati forrásból beszerzett mikrohullámú sütők segítségével. *Fontos lenne a tér kialakítása, mert a bázisintézményi bemutatókon az önkéntesség elem bemutatását is szolgálná.*

*A programmal ugyanis pályáztunk a bázisintézményi hálózatba: 2020-2023-ig az Oktatási Hivatal Bázisintézménye címet viseljük és végezzük az ezzel járó kötelezettségeket. Félévente két jó gyakorlatunkat bemutató programot terveztünk és az online korszakban is szinte mindegyik bemutatónk létrejött.*

Az elmúlt esztendőben újabb felkérést kaptunk, ezúttal a 2021 szeptember és december között zajló EFOP - 3.2.10-16-2016-00001 jelű, Tehetséggondozás sport által című kiemelt pilotprojektben való részvételre, melyben kidolgozásra és kipróbálásra került egy, az iskolák egészségfejlesztő testmozgással összefüggő tevékenységét nyomon követni hivatott minőségirányítási és védjegyrendszer is, melynek célja, hogy rendszerszerűen monitorozza, támogassa és elismerje a csatlakozó iskolák egészséges, aktív életmódra nevelést célzó munkáját.

A program 5 fő tématerülete:

1. Testmozgásra ösztönző iskolai környezet
2. Minőségi iskolai sporttevékenység és diáksport
3. Minőségi testnevelés
4. Tanulói bevonódás
5. Partnerség és kommunikáció

Kollégáimmal egyeztetve *úgy látom*, hogy *a brand* indulásával bevezethetjük az annak *alapszintjével járó indikátorokat*. Az MDSZ egyébként számít ránk a projekt értékeinek továbbadásában is. Az elmúlt időszak kiemelkedően fontos innovációjában sikerült több szintéren is megmutatkoznunk, és bizonyítanunk, hogy kortól, a testület összetételétől, nagyságától függetlenül országos léptékű projektben is képesek vagyunk értéket teremteni. *Feltett szándékom, hogy a beépült programelemeket megtartsuk és az egészségtudatosság értékrendjét a testnevelés órákon kívül is érvényesítsük.*

## A világjárvány és következményei

*2020-ban és 2021-ben a pandémia tematizálta mindennapjainkat, és határozta meg a tanévek szervezését.* A 2020 márciusi átállás hidegzuhany volt mindenki számára. Az intézményvezetés reális képet alkotott a digitális munkarendről. Elsődlegesen a Kréta napló házi feladat menüjében követtem naprakészen az elvégzett munkát. Ezen kívül személyesen, e-mailen, telefonon és videókonferencián csoportosan és egyénileg, napi rendszerességgel konzultáltam a munkatársakkal. A kollégák becsülettel végezték munkájukat, ennél fogva igényelték is a

folyamatos konzultációt problémáik megoldására. Úgy láttam, hogy az értékrendünk egységes volt a helyzet megítélésében és kezelésében. A Kréta-rendszer az elején nehezen indult be, s a kezdeti időszakban ez nehézségeket okozott a pedagógusoknak, tanulóknak egyaránt. A digitális munkarend életbe lépésével a megfelelő arányok megtalálása nehéz volt (tananyagmennyiség kiválasztása, kommunikációs csatornák megfelelő időtartamú működtetése). Világos volt számunkra, hogy a rendkívüli helyzetben türelemmel kell fordulnunk a családok felé, de a feladattudat, felelősségtudat közvetítése 3-4 hét után már nehezebben volt elérhető.

A megfelelő eszközzel nem rendelkezőknek az intézmény egy korábbi, tíz évvel ezelőtti pályázatból származó notebook-okat adott: hat diákunk élt a lehetőséggel. Egy tanulónk a gyermekjóléti szolgálat segítségével kapott egy tabletet.

A végzősök érettségi előtti felkészítése jelentős többletfeladatot hozott a digitális munkarend miatt, de legfőképpen a mentális felkészítés igényelt sok energiát a szaktanároktól és különösen az osztályfőnököktől.

A 2020/2021-es tanévben a digitális oktatásra 2020 szeptemberében már a félév első felében is számolnunk kellett a karantén miatti hiányzásokkal. A megbetegedések miatt kezdetben nem voltak problémáink, azok az őszi közepétől kezdődtek. *A novemberi átállásig a munkaterv szerint megtartottuk rendezvényeinket.*

A 2021 tavaszi visszatérés után átszerveztük néhány programunkat, így a diáknapot júniusra ütemeztük, hogy a korlátozó intézkedések ne hátráltassák annak sikerét. A korlátozások enyhítése után szülők, érettségizők és pedagógusok örömeire tartottunk ballagási ünnepélyt iskolánk udvarán.

A jelenléti oktatás során a fertőtlenítőszeres időben, elegendő mennyiségben érkeztek, diákjaink a szabályokat túlnyomórészt betartották, néhány fegyelmezetlenséget kellett kezelni. Az osztályok elkülönítését igyekeztünk tanári odafigyeléssel irányítani, de a kis létszám és a szervezethez ellenére lehetetlen volt az izoláció.

Az Oktatási Hivatal egy osztály vonatkozásában 2020. október 22. - 2020. október 26-ig *rendkívüli szünetet* rendelt el. Az őszi szünet előtti csonka héten született a döntés, hogy egy másik osztály számára *digitális munkarendben* kell biztosítanunk az oktatást. A szünet közelsége miatt szerencsére nem okozott fennakadást egyik döntés sem, mert azok időbeli hatálya a november eleji újrakezdésre már nem terjedt ki.

A digitális munkarendre való *átállás* az előző évi tapasztalatok és az őszi felkészülés következtében *rugalmasabb, gördülékenyebb volt* az előző tanévinél.

Az online kapcsolattartás leggyakrabban használt platformja a Google Meet, de a Zoom is

használatos volt. A Kréta DKT felületét megismertük, de a Google Classroom alkalmazásról nem mondtunk le.

Kollégáimmal a tapasztalatainkat, problémáinkat napi rendszerességgel megosztottuk egymással és igyekeztünk orvosolni azokat.

A digitális munkarend időtartamának többszöri meghosszabítása kapcsán új lehetőségekről döntöttünk. Az online kontaktórák arányának szabályozása a kezdetektől támogatásra talált 9-12. évfolyamig. A félévi értekezleten szülők, diákok, pedagógusok véleményei alapján *további online kontaktórákat* iktattunk a munkarendünkbe.

A felzárkóztatás, tanulási nehézségek segítése, érettségizők felkészítése céljából lehetőséget teremtettünk *jelenléti foglalkozások* tartására. Prioritást élvez(ett) az érettségi felkészítés. A döntésünket segítette a 12. a szülői közössége, amelynek képviselőjében három szülő közvetítette segítő kérdéseiket, jelzéseiket.

Felvetődött a számonkérések megbízhatóságának problematikája.

*Pozitív visszajelzéseket is kaptunk.* Egy osztályfőnök arról számolt be, hogy a diákok egymás segítségére voltak, még az aktuális napirend tervezésében, és tanulásmódszertani ötletekkel is támogatták egymást. A kollégák beszámolóiban olvasható néhány olyan ötlet, amely a jelenléti oktatás során is megvalósítható lesz, például: **„Az online környezet új kommunikációs gyakorlatok bevezetését, készítését tette szükségessé. Ezeket azonban tantermi környezetben is jól fel lehet majd használni.”**

A *12.a osztályosok* felelős gondolkodásának fenntartása kulcskérdés volt az érettségi előtt. A *szóbeli vizsgák akkor másodszori elmaradása hátrányos helyzetbe hozta az érettségizőket*, hiszen ők tíz hónapig vettek részt *a jelenlétivel nem egyenértékű digitális oktatásban*.

Mindezek ellenére a május-júniusi emelt szintű érettségire jelentkezett diákjaink többnyire a képességeiknek megfelelően, kiváló eredményeket is produkálva teljesítettek, bár teljesítményeik összátlagá válamilyest elmaradt a korábbi esztendőket eredményeitől. A középszinten vizsgázók közül azonban hét diák számára a matematika érettségi teljesítése problémát okozott. A négy szóbeli vizsgázónak sikerült bizonyítania, hogy elégségest kaphat. Sajnos három diákunk nem teljesítette a szóbelire bocsátás feltételeit, elégtelent kaptak matematikából, és az előrehozott érettségi teljesítését igazoló törzslapot állítottunk ki számukra.

A pandémia 2021/2022. tanévi hatásairól értekeztem a pedagógiai folyamatok elemzése kapcsán.

Úgy látom, hogy a kiszámíthatatlanság ellensúlyozására *a tisztességre, a hivatástudatra épülő döntéseink és gyakorlatunk* alapján nyugodt lelkiismerettel tekinthetünk vissza az elmúlt

esztendőkre. *Nagy tisztelettel, egyben aggodalommal figyeltem a kölcseys pedagógusok felelős, tisztességes hozzáállását, mert jelentős többletenergia befektetéssel dolgoztak azért, hogy óráikon felkészültek, a diákokkal türelmesek legyenek, őket és szüleiket hitelesen tájékoztassák, miközben szembesülniük kellett türelmetlen, akár kioktató reakciókkal is.* A digitális munkarend miatti hátrányokkal azonban számolnunk kell, azok hatását nehéz felmérni ...

## Az intézmény működtetése, intézményi szolgáltatások

Körmenden a városi lét egyik meghatározó eleme a gimnázium működése. A körmendi és a járásban élő fiatalok számára megfelelő, a gimnáziumi neveléshez méltó körülmények megteremtése -a sajnálatos módon még ma is létező- egyenlőtlen versenyhelyzetben elengedhetetlen. A megyeközpontban felduzzasztott gimnáziumi rendszer újragondolása, a „piac” szabályozása mellett szükséges a szombathelyihez hasonló feltételekben gondolkodni. ***Körmend egyetlen gimnáziumát képessé kell tenni arra, hogy fel tudja venni a versenyt ebben a helyzetben.***

A települési működtetés modellje átmenetinek bizonyult.

A városi időszak fellélegzésre adott okot, hiszen a megyei önkormányzati fenntartás alatt dologi kiadásokra nem volt lehetőség, az átszervezés előtt méltatlanul mostoha körülmények között működtünk. A korábbi megyei önkormányzati időszakhoz képest rengeteg segítséget kaptunk, olyan felújításokat végeztettünk el, amelyekről azt megelőzően álmodni sem mertünk, holott alapvető fontosságúak voltak.

A Szombathelyi Tankerületi Központ mostani szervezeti keretének létrejöttével a fenntartó vette át a működtetési feladatokat is. Bürokratikussá, a korábbi mostoha modellt is megtapasztalt vezető számára mégis átláthatóbbá vált a működtetés. Az infrastruktúra ellenőrzésének központi koordinálása (hatóságok, ellenőrző szervek, szervizszolgáltatások), a közbeszerzések szervezése, a pályázatok készítése -tudom hosszabb, nehéz, küzdelmes átmenet árán- kiszámíthatóbbá tette számomra is a működtetési feladatok irányítását, szervezését. A tankerületi központ vezetőinek azon törekvése is érintett minket, melynek révén a periféria iskoláit is igyekeztek „helyzetbe hozni”.

Intézményvezetői tevékenységem ***sikerének tartom, hogy eredményesen tudtam közvetíteni az épületkorszerűsítéssel, az eszközfejlesztéssel kapcsolatos sürgető igényeinket.*** Hálás vagyok azért, hogy a város és a fenntartó vezetői megértették, hogy Körmend és vonzáskörzetének egyetlen gimnáziuma érték, és -bár több intézmény is fejlesztésre szorul- előnyt élvezett az akkor 70 éves Kölcsey.

A Környezet és Energia Operatív Program 2011–2013. akcióterv keretében pályázati támogatásnak köszönhetően a város felújította az épületünket: új nyílászárókat építettek be, az külső hőszigeteléssel látták el az épületet.

Végtelen öröm volt számunkra, hogy 2018-ban az *EFOP-4.1.3-17 Az állami fenntartású köznevelési intézmények tanulást segítő tereinek infrastrukturális fejlesztése* című pályázat révén a bevezetőmben kiemelt hármas célrendszer egyik eleme, az épület belső felújítása, szakmai eszközök beszerzése valósulhatott meg.

Reményeim szerint a hármas célrendszer másik pillére a *szolgáltatásbővítés* sem álom marad. A Körmendi Járás újjáalakulásának fontos gesztusa volt az Őrség „hitvallása”, Óriszentpéter és környékének szándéka a Körmendhez csatlakozásról. Az ottani iskolából állandó tanácsként hallom, hogy javítsuk a beutazási feltételeket vagy teremtsünk feltételeket a bentlakásra. Néhány gyermek kollégiumi elszállásolása már létező modell: a kosárlabda utánpótlás egyesület gimnazistái számára -bár felügyelet nélkül- részmegoldás született. Kis számban, távolabbról velünk szimpatizáló diákok számára meggyőző lehetne nevelőtanári felügyelettel *kollégiumi ellátás* igénybevételenek lehetősége.

Igazgató elődöm álma volt, hogy az *iskolaépület padlásterében* alakítsanak ki egy *kollégiumi részleget*. Egy kis kollégium kialakítása racionális ötlet lehetne most is, hiszen a közösségi közlekedés minősége javult, de kisebb számban *akár Őrségi, akár távolabbi diákok* is *beiskolázhatók* lennének (a szomszédos megyéből beiratkozott diákunk kényszerűségből egy szombathelyi kollégiumból jár hozzánk).

A *közétkeztetés* iskolánkban gyakorlatilag nem megoldott. Jogszabályi értelemben persze lehetőséget teremtenek az igénylők számára, diákjaink már régóta nem élnek a lehetőséggel. A többség számára a családok késő délután, a tanítást, hazaérkezést követően biztosítanak étkezést, ha az édesanyák munkájuk vagy családi nehézségeik miatt nincsenek ebben akadályoztatva. A Körmendi Járási Népegészségügyi Intézet egykori járási tiszt főorvosának tájékoztatójából tudom, hogy a minőségi hiányosságok mellett a *rendszer telenség a táplálkozással összefüggő nem fertőző betegségek fő okozója*.

A kormányzati törekvéseket rendelet formájában megfogalmazták, amely a közétkeztetésben megvalósítandó reformokra, az egészséges táplálkozás biztosítására kötelezi a feladatellátókat. A 15-18 éves korosztályra országosan jellemző rendszertelen táplálkozás tekintetében sajnálatosan rossz helyzetben vagyunk. Régóta visszatérő probléma az étkeztetés kérdése. Az igazgatói beszámolóimban évek óta jelzem ennek fontosságát. Az én ÁLMOM, hogy a Körmendi Kölcsey Ferenc Gimnáziumban *helyben elérhető szolgáltatással* lehetne ezt az alapvető igényt megvalósítani.

Mindig időszerű feladat az *informatikai* eszközpark megújítása és megfelelő működtetése, az internetes szolgáltatás biztonságosabb használata, a sávszélesség bővítése, valamint a tartalomszűrés szakszerű biztosítása. Klebelsberg Központ fél évtizede *34 számítógép, 18 monitor, egy szervergép és útválasztók* beszerzését finanszírozta számunkra. Óriási előrelépés történt az informatikaoktatás minőségében. Azóta újabb központi beszerzés révén a kilencedikesek notebookot kaptak. Amíg felmenő rendszerben minden diák hordozható géphez jut, szükséges lenne a szaktantermi géppark cseréje. A gépek kevesebb, mint negyedét gyorsították fel az elmúlt hónapban érkezett alkatrészek beépítésével.

Az *interaktív táblák* a modernizáció fontos eszközei a szakmai-módszertani megújulás tekintetében is. Kockázat, hogy a 2010-ben beszerzett eszközeink előregednek, javításuk költséges. A 2018-as pályázatból finanszíroztunk tíz újabb projektort (táblákat nem volt lehetséges). Később két mobil táblát kaptunk. Így ideálisnak nevezhető közegben dolgozhatunk, hiszen szinte minden teremben van legalább vetítési lehetőség. *Az interaktivitás technikai lehetősége a módszertani reform tükrében sajnos még csak részéül lehet.*

Épületünk a Várkert szomszédságában található, körülötte értékes zöldterülettel, fákkal. Az *udvar gondozása* sok figyelmet, energiát igényel. Mindezt szerszámok nélkül kellett megoldanunk. Előfordult, hogy saját fűnyíró traktoromat kölcsönöztem gondnokunknak, azért, hogy hatékonyabban végezze a tavasztól őszi tartó fűnyírás feladatát. 2017-ben a tankerület segítségével szerszámokat vásárolhattunk. Addig egy fűrógép állt rendelkezésre. A sövényvágó, a fűró-csavarozó gép és egyéb kéziszerszámok a gondnok hatékonyabb munkavégzését segítik. A fűnyíró traktor vásárlása régi álmunk volt. Az utóbbi időszak dologi kiadásokról szóló kedvezőtlen hírei ellenére támogatók révén vagy fenntartói forrásokból fontos eredmények születtek.

A *szervizút felújítása* öregdiákunk segítségével valósult meg, ún. mart aszfalttal sikerült fedni a terembérlők által sokat használt, addig kavicsborítású felületet. Rövidtávon megnyugtató megoldás született ...

Az *utcafronti kerítés felújítása* nagyon sürgetővé vált a faanyag korhadása miatt.

Iskolánk gyönyörű természeti környezetben lombos fák ölelésében fekszik a várkert szélén. A fák előregedése persze problémák, feladatok elé állít bennünket. Szélviharok idején többször kaptunk a *katasztrófavédelemtől segítséget*, bejelentéseink alapján a szervezet ágakat, egész fákat vágott ki és takarított el. Utóbbi feladatra egy vállalkozót is sikerült megnyerni, aki *szívességből* szinte megoldhatatlannak tűnő helyzetben biztosított gépparkot és szállította el az ágakat és tizenegy fenyőfa maradványait. Nemrégiben két *balesetveszélyes fa kivágására* kaptunk finanszírozást a fenntartótól.

A *beteg fák pótlása* is feladat. Most éppen egy szülő segítségével köszönhetően ültethetünk egy hársfát az iskolaudvarra.

A *városi művészetoktatási intézmény* infrastrukturális igényeinek kielégítését segítő kényszerű megoldás révén (általános iskolai fenntartóváltás) *telephelyi feladatot kaptunk*. A néptáncoktatás biztosítására *a tornatermünk feletti padlástér beépítésével egy új táncterem* létesült. Intézményünk életében jelentős szerepet játszik a művészeti nevelés. Hagyományaink egyik legjelentősebbike a galériánkban képzőművészeti -és fotókiállítások kiállítások rendezése. A *kompromisszum* következtében az iskolagalériánk területe és kiállító felülete csökkent, ezért a feljáró lépcső vázszerkezetére rögzített gipszkartonokkal szükséges lenne a kiállító felület növelése. A földszinti, bejárathoz közeli tantermünket is felajánlottuk a művészeti oktatás számára, valamint az egykori konyha területén ruhatárnak biztosítottunk egy helyiséget.

A beruházás végeztével, az „együttélés” kezdetén *átmeneti nehézségek adódtak*, intézményvezető kollégám a gyakorlati tapasztalataira alapozva később szeretett volna beiktatni olyan szabályokat, amelyek véleményem szerint előzetesen is világossá tehetők voltak. A *kérésemre összehívott egyeztetésen* tankerületi igazgató úr és a pénzügyi vezető helyettes asszony segítségével rögzítettünk olyan alapelveket, amelyek révén *konszenzusra jutottunk*. A megbeszélés során az új helyiségek működtetéséhez kapcsolódó személyi feltételekről is sikerült megegyezni. Azóta *zökkenőmentes a telephely ügyeinek intézése*, sőt intézményvezető kollégám, aki óraadóként ének-zenét tanít nálunk, rendkívül készségesen segíti rendezvényeink megtartását a hangosító berendezései kölcsönadásával és a mindennapos testnevelés keretében szervezett táncóráknak is a helyszíne lehet az új táncterem.

Az elmúlt években megjelent városunkban a fogyatékosok sportolását biztosító *Hársfa Egyesület*. Vezetőjének iskolánkhoz való személyes kötődésén kívül a rendszeres edzések megtartásának igénye miatt terembérllet révén is kapcsolódunk egymáshoz. Az egyesület -előrelátóan- szeretné megtartani az edzéslehetőségeket, de ezért segítséget is nyújt. *Parkettacserét tervezünk ...* A beruházás finanszírozására pályázatot adott be az egyesület. Siker esetén megújulhat a tornatermünk, felszámolhatjuk a mostani balesetveszélyes helyzetet.



## Iskolai kapcsolatrendszer

### Belső kapcsolatok

Az iskolai kapcsolatrendszer legfontosabb résztvevői *a pedagógusok, a diákok és a szülők és a fenntartó intézményünk vezetői és munkatársai.*

*Nevelőtestületünk* olyan kis csoport, amely hagyományosan jó közösséget alkot. A munkakapcsolatokon kívül a személyes kapcsolataink is közvetlenebbek. A hivatásunk gyakorlására vonatkozó kérdésekkel, dilemmákkal keressük egymást, de személyes gondjainkat, örömeinket is megosztjuk. A generációváltás következtében változik a közösségi háló. Személyes konfliktusok is jellemzik a csapatot, de a munkakapcsolatokban elvárom a sérelmek mellőzését, hiszen a gyermekeinkről vagy az intézményről szóló döntések meghozatalakor nem vezérelhetnek bennünket csupán érzelmeink. Nagy értéknek tartom, hogy -kevés kivételtől eltekintve- az érintettek megértették és alkalmazzák ezt az elvet. A bizalom jeleként értékelem, ha intézményvezetőként is meghallgathatom kollégáim hivatalos vagy személyes sikereit, netán problémáit (gyermekek betegsége, családi tragédiák, családi konfliktusok, szabadság kérelmek, stb.). Úgy hiszem, hogy ilyen esetekben intézményvezetőként és megértő munkatársként hallgatom meg és segítem őket.

„A pedagógiai célkitűzések, valamint a beiskolázás kapcsán többször említettem a *nevelőtestülettel való kommunikáció* fontosságát. A reformfolyamatban, de a mindennapi kapcsolattartásban is számítok arra, hogy *minden kolléga kérdésével, véleményével, javaslatával járul hozzá a változásokhoz. Kiemelt közvetítő szerepe lesz ebben a munkaközösségeknek, munkaközösség vezetőiknek.* A felesleges konfliktusok elkerülése érdekében várom a problémamegoldó szándékú kritikát.” Korábbi pályázatom gondolatainak aktualitása nem vesztette érvényét. Ezt a szerepet a köznevelési törvény és az intézmények működéséről szóló rendelet megerősíti, miután komoly felelősségi köröket rendel a funkcióhoz. *A munkaközösség-vezetőktől elvárom, hogy felelős tájékozódás révén érdemi javaslataikkal segítsék az intézményvezetés munkáját. A felelős döntéshozatalban való közreműködésükre az elmúlt ciklusban fontos kérdésekben* (helyi tanterv átdolgozása, képzési program átdolgozása, új képzésforma kidolgozása, a beiskolázás népszerűsítésének megújítása, a digitális oktatás buktatóinak elemzése, korrekciója) volt szükség, és *számíthattam rájuk.*

*Szeretném, ha a középvezetők jeleznék a hétköznapi rendellenességeket és persze sikerélményeiket is.* Az első vezetői ciklusomban szerdai napokon állandó időszámban testületi megbeszéléseket tartottunk, amelyeket az utóbbi években csak szükség esetén hívok össze. Helyette a munkaközösségek egyeztetnek havonta aktualitásokról. *Kezdeményeztem ugyanis a munkaközösségi megbeszélések rendszeressé tételét.* A pandémia, a digitális oktatás idején

gyakrabban tartottunk esetmegbeszéléseket, és az aktuális döntésekhez kapcsolódó értekezleteket.

*A titkárságon helyettesem és az iskolatitkár kiválóan együttműködő partnereim.* Naponta egymásra vagyunk utalva, kölcsönösen, hatékonyan segítjük egymást. Munkatársaim hozzáállása, lojalitása, kitartása, konfliktustűrő képessége, rugalmassága, problémamegoldó, segítő attitűdje, humánuma mind rendkívüli.

A teherbíró képesség azonban véges. Ezért tartom fontosnak rögzíteni, hogy az iskolatitkárok bérezése terén érdemi javulást kell elérni.

*A technikai dolgozóktól együttműködést várok el* azért, hogy a *pedagógiai munka zökkenőmentesen szervezhető legyen* az intézményben. Fontos elvárás, hogy a kérésekre, utasításokra azok tartalmának megfelelő válaszok szülessenek: a kiadott feladatot a dolgozók *az utasítás szerint lássák el az aktuálisan kialakult fenntartói struktúra szabályainak, elvárásainak, eljárásrendjének megfelelően.*

A belső kapcsolatrendszer másik pillére a *diákszervezet*. Diákönkormányzatot segítő tanárként tizenkét esztendőn keresztül kettős elvárásnak kellett megfelelni: segítettem a diákságot, miközben a nevelőtestület igényeit is figyelembe kellett vennem. Azt hiszem, ebből a hagyományból meríthetek. A diákönkormányzat aktív és együttműködő, bár a segítő pedagógus jelzései alapján nem elég hatékony a működésük. A *közösségi tér kialakításában* most szerepet kívánnak vállalni. Erről a DÖK-elnök tudósított a közelmúltban. A beiskolázás során végzett promóciós folyamatot ügyesen, kreatívan segítették. A *„Mozgásban az iskolák ...” projekt kapcsán a diákönkéntesség* működtetésében kulcsszerepük lesz.

Az általuk megálmodott új ötletek erőt adnak a közösségnek, hiszen az *iskola legfontosabb szereplői a diákok*, akiket ez a szűk, választott kör képvisel, számukra programokat szervez. A képviselők feladatának buktatóit ismerem, a segítségemre továbbra is számíthatnak, ahogy én is számítok az okosan megfogalmazott ötleteikre, elképzeléseikre. ***Szorgalmazom, hogy a régebben rendszeres Diákfórumot rendezzük meg újra.***

*A szülőkről, a szülői szervezetről* ezúttal is a belső kapcsolatrendszer részben értekezem. A *fogadóóra* intézményünkben hosszú ideig formálisan létezett, mondván, a szülői értekezletek idején érdeklődhetnek a szülők személyesen, egyéb esetekben igény szerint kereshetnek minket. A *havi rendszerességgel* kínált találkozási lehetőségen finomítottunk munkaközösség-vezetői jelzésre, másfél havonta tartjuk a fogadóórákat kiszámíthatóbb gyakorlat és a közoktatási intézményekben alkalmazott módszer. A telefonos egyeztetések, a köztes időben történő személyes segítségkérés lehetősége természetesen tovább él.

Kezdetben kockázatosnak tűnt, napjainkra -néhány év alatt- mindennapi használatú segédeszközünké vált *az elektronikus napló*, amely a kommunikációt teljesen új alapokra helyezte. A világiárványig sikerült elfogadottá tenni, és többségében használták a szülők is, de a pandémia miatti kommunikáció, a hivatalos közlemények, a fogadóórák szervezése, hírek továbbítása minimálisra szűkítette az elektronikus kapcsolattartásból kiszorult családok számát. ***Bár alkalmanként praktikusak, szeretném minimálisra szorítani a közösségi platformok iskolai kommunikációra való használatát.*** A jelenléti oktatás idején is jellemző, de a digitális oktatás során a kollégáim munkaideje szinte „0-24 óra” ütemű volt. Különösen ennek helyretétele motivált, és motivál: ***magánszféra és munka -lehetőség szerinti- különválasztását is segíti a KRÉTA.***

Az aktuális tanévben még online szülői értekezletet és *fogadóórákat* szerveztünk, de a következő ilyen eseményeket ***feltétlenül jelenléti formában*** tartanánk.

***A szülői munkaközösség intézményét újra meg kell erősíteni.*** Személyes felelősségem is, hogy a világiárvány miatt elmaradtak az intézményvezetésem óta rendszeresen találkozások, az *iskolai szülői munkaközösség* megbeszélései. Mindig segítő, támogató közösséget ismertem meg, amelyet egyben kell tartani, újra kell éleszteni. ***Az osztályfőnöki közösség segítségét kérem a revitalizációban.*** A munkaközösség rendszeresen rendezvényt szervezett, támogatta a tornaterem javítását, a szülők önkéntes munkában osztálytermek felújításában és az udvarrendezésben is segítettek, felújították az iskola utcafronti kerítését, sötétítő anyagot vásároltak és varrtak, közösségi teret újítottak fel, vállalkozásuk révén részt vállaltak az udvarrendezésben.

***A fenntartói szervezet,*** a Szombathelyi Tankerületi Központban dolgozó vezetők és munkatársak nem nevezhetők külső kapcsolatnak. A napi *működésünk elképzelhetetlen* a tankerületi központban dolgozók nélkül. Egyebek mellett tanügyigazgatási, HR, működtetési, jogi, pénzügyi kérdésekben illetékes a központ. ***A hivatalos kapcsolattartás szervezettsége, minősége fontos értékmérő, de a vezetők, munkatársak személyes hozzáállása, segítő attitűdje mindennél fontosabb, jelentősen megkönnyíti a konfliktusok kezelését.***

***A gazdálkodás*** tekintetében a megyei önkormányzati fenntartás időszakából van tapasztalatom a takarékosagra vonatkozóan. Aggodalommal töltenek el a dologi kiadásokkal kapcsolatos információk. Az elmúlt évtizedben történt nagyberuházások *hosszabb távra szóló befektetések* voltak, de a napi feladatok szervezésének költségeire is szükség lenne ...

## Külső kapcsolatok

*Körmend Város Önkormányzata és képviselőtestülete* a működtetési feladatok átadása után is egyik legfontosabb partnerünk, hiszen a gimnázium elszakíthatatlan a településtől, ráadásul a város tulajdonosa a működésünket biztosító ingatlanok.

Körmend városa korábban helyi tankönyvtámogatási rendeletével, ösztönözte a helyi lakosokat, hogy a településen található középiskolákat válasszák. A tankönyvek ingyenessé tételével okafogyottá vált a rendelet. ***Szeretném kezdeményezni, hogy a települési önkormányzat új támogatási formával segítse beiskolázásunkat, a körmendi diákok helyben maradását.***

A gimnázium alapításának 50. évfordulóján alakuló ülést tartott az *öregdiák egyesület*. Az ünnepi aktust követően a bírósági bejegyzésre már nem került sor. Büszke vagyok arra, hogy kezdeményezésemre alapításának 65. évfordulóján megalakult a *Körmendi Gimnáziumi Öregdiákok Egyesülete*, amely szellemi háttérrel, anyagi támogatásokat biztosít, fenntartja a Tolnai támogatási rendszert, előadások szervezésével segíti a pályaeorientációt, példát mutat, és tagjai kiemelkedő versenyeredményekhez segítik a kölcsönös tanulókat. A Tolnai támogatási rendszer id. Tolnai Józsefné, Margit néni felajánlásával működik. Az általa felajánlott pénzüsszegekből két szociálisan rászoruló, eredményes tanulmányi munkát végző diákunk kap havi anyagi segítséget a tanév folyamán, egy kiemelkedő eredményeket elért tanuló pedig az egyszeri jutalmat jelentő Tolnai-díj birtokosa lehet a tanév végén.

***Szeretném, ha a támogatási rendszer lehetőségével az elmúlt évek után újra élnénk, a szociális támogatásról is szavazna a nevelőtestület.***

A *Körmendi Alapfokú Zene- és Táncművészeti Iskolával* való kapcsolatunkról a működtetés témakörben értekeztem.

*Az Illés Akadémia és gimnáziumunk együttműködését részletesen tárgyaltam.*

A *Körmendi Kulturális Központ, Múzeum és Könyvtár* minden tagintézményével kapcsolatot ápolunk. A városi rendezvényeket segítjük műsorokkal, ők a mi eseményeinket infrastruktúrával, eszközökkel. A könyvtár programjait támogatjuk infrastruktúrával, ők programjaikra várnak minket, pályázati együttműködő partnereik voltunk. A városi könyvtár ad helyet a Körmendi Gimnáziumi Öregdiák Egyesülettel szervezett városi szavalóversenynek. A múzeum projektjeink megvalósítását, oktató munkánkat segíti gyűjteményének bemutatásával, múzeumi órák tartásával.

A *Vas Megyei SZC Rázsó Imre Technikummal* a beiskolázást szolgáló rendezvényeken rendszerint együtt jelentünk meg, hangsúlyozva a körmendi középiskolai képzések adta kedvező lehetőségeket.

A városi és városkörnyéki *társintézmények* diákjaik nevezésével segítik az általunk szervezett vetélkedőket, a kultúra napi programsorozatunkat, a képzési kínálatunk hirdetésében méltányos feltételeket teremtenek.

A *Vas Megyei Rendőrkapitányság* bűnmegelőzési programjának bevezetésével az osztályfőnöki órák során orientálja diákjainkat a rendőrség munkatársa. Az osztályfőnökök az ajánlott szakmai terv, tematika szerint kérnek előadásokat. A program keretében a rendőrség főhadnagya hetente egyszer fogadóórát tart.

A *Vas Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság Körmenti Kirendeltsége* a közösségi szolgálat teljesítését ösztönzi.

A *TánCentrum Szegedi Alapfokú Művészeti Iskola és Művészeti Szakközépiskola* együttműködési megállapodás keretében segíti a mindennapos testnevelés változatosabbá tételét.

A *Körmenti Szociális Szolgáltató és Információs Központ Család- és Gyermekjóléti Központjával* szükség esetén munkakapcsolatban vagyunk. Az általuk szervezett esetmegbeszéléseken lehetőség szerint rendszeresen részt veszünk. A szociális segítő pozíciót a poszt betöltését elrendelő jogszabály életbe lépése után átmenetileg töltötték be, az elmúlt évtől új munkatársat neveztek ki, aki fontos szerepet tölt be a diákok problémáinak kezelésében, azok szakemberekhez közvetítésében.

A *helyi és regionális sajtó* -a körmenti rádió, a városi televízió, a városi újság, valamint a régió lapja- révén rendszeresen megjelenünk a nyilvánosság előtt. A SÉTA program a megyei lappal közös projektünk sajnos évek óta nem él, a programot azonban életben tartjuk, honlapunkon és közösségi oldalunkon megjelenést biztosítva tanulóinknak.

A *helyi sportegyesületekkel* kialakított vagy alakítható kapcsolatokról értekeztem a „Képzési struktúra, beiskolázás” részben, a *Hársfa Egyesületről* pedig a működtetés témakörében írok.

A bemutatott *Klaszter program keretében, annak célrendszeréhez igazítva* több kapcsolatunkat formalizáltuk, vagy újakat létesítettünk.

## Külföldi kapcsolatok

A nyelvtanításhoz jó nyelvtanárok, a beszélt nyelv elsajátításához az idegen nyelvi környezetben való kommunikáció a legjobb eszköz. Az előbbi adottság évtizedek óta létezett, az utóbbira pedig az ország nyugati kapujának a kitérője nyújtott lehetőséget 1989 és 2004 között. 1996 után a Tempus Közalapítvány mind a nyelvtanárok, mind pedig a diákok nyelvi képzése szempontjából kedvező lehetőségeket teremtett. Az iskola a Comenius 1 Lingua-E

diákcseré programban vett részt 1998-ban egy finn, 2000-ben egy portugál iskolával, aztán a Comenius 1 projekt tanárcsere programjában 2001-2004 között dán, litván, francia és walesi, 2005-2008-ig lengyel, portugál, litván, francia és walesi intézményekkel dolgozott együtt. A koordinátor munkatársak távozása után a hagyomány folytatására nem vállalkozott senki ...

2016 tavaszán a szlovén nagykövetség által szervezett szentgotthárdi konferencián az iskolánkat bemutató előadást tartottam. A konferenciát követően megkeresett a szlovéniai középiskola képviselője. Körmendi és muraszombati találkozóink alkalmával eredményesen egyeztettünk a partnerség lehetséges tartalmáról. 2016-ban a körmendi gimnázium *a Muraszombati Gimnáziummal partnerkapcsolatot kezdett*. A kezdeti években az emelt szintű angol nyelvi képzésre járó kilencedikes diákjaink részt vettek játékos programon. Jelen voltunk egymás ünnepi rendezvényein (szalagavatók, évfordulós ünnepség).

Az együttműködés keretében további közös projektek megvalósítását terveztük, a diákönkormányzatok vezetői egyeztettek már elképzeléseikről, kulturális -és sporteseményekről, kirándulásokról, de a pedagógusok közötti szakmai-módszertani tapasztalatcserét is ösztönöztük volna. A szakmai tapasztalatcseré az élő idegen nyelvek tanítása terén lenne az elsődleges, de a természettudományos tárgyak megújulását is segítheti. A Batthyányiak öröksége a Muravidéken is ismert, közös múltunk ezen elemeire építve a már működő történelmi projektjeink kidolgozhatók lehetnek. *A Muraszombati Gimnázium igazgatójával tárgyalásaink során egyetértettünk abban, hogy a partnerség fenntarthatósága a földrajzi közelségben, a vállalható, könnyen szervezhető projekteken, a finanszírozhatóságban rejlik.*

A világjárvány azonban ezt a területet sem kímélte. *Napi személyes küzdelmeink, a munkahelyi kihívások mindkét felet megpróbáltatások elé állították. A kapcsolatot megkísérlem újjáleszteni.*

2019 októberében a finn Heinävesi-ből, Körmend testvérvárosából érkezett csoport fogadásában vállaltunk szerepet. A 100 éves évfordulóját ünneplő város küldöttségében diákok is utaztak Magyarországra. Az öt tanuló elszállásolását körmendi gimnazisták családjai vállalták. Az iskolagalériában nyílt fotókiállítás rendeztek be a fiatalok, és közös kirándulásokon, várostörténeti sétán vettek részt. A CLLD pályázat keretében finanszírozott program keretében 2020 nyarán vártak volna minket, és a körmendi evezős egyesület tagjait az ottani kenutúrára. A világjárvány miatt az utazás elmaradt. *A közelmúltban felkérték, hogy a finn barátaink májusi fogadásában segédkezzen újra az iskola, öt diák ellátását segítsék a családok, hogy aztán az idén nyáron Finnországban részt vegyünk a hagyományos kenus*

eseményen. Informális úton értesültem arról, hogy *a szervezők számítanak a gimnáziumra és az intézményvezetői segítségre* a fiatalok kapcsolatfelvételének ösztönzésében.

## Összegzés

*Az épített környezet megújítása után, az oktatáshoz kapcsolódó szolgáltatások újraindítása és a folyamatos tartalmi megújulás a sarokpontjai vezetői programomnak. A pedagógiai munka megújítása, emellett stabilitása a nevelőtestületen múlik. Az infrastrukturális feltételek javítása a fenntartónk segítségével nélkül lehetetlen.*

Intézményvezetőként *vállalom*, hogy értékközpontúan, az intézményi érdekek szem előtt tartásával *koordinálok az egyes szereplők munkáját, vezetem a Körmenyi Kölcsey Ferenc Gimnáziumot*, annak közösségeit, azért, hogy együttműködésünk révén megőrizzük 75 esztendő örökségét.

*Továbbra is bízom abban, hogy a társadalmi-politikai környezetünkkel megértethetjük, hogy munkánk nem hiábavaló és nem megszokások, előítéletek alapján értékelhető. Egy rendkívül mozgalmas, izgalmas, kihívásokkal és megpróbáltatásokkal teli időszakon túl, és sajnos minden bizonnyal egy hasonló időszak közepette várom a kihívásokat, hogy az értékőrző munka sikeres lehessen. És ilyen időkben mivel is motiválhatnám magam és munkatársaimat? Természetesen a mottóként idézett Karácsony Sándor gondolattal: „A pedagógus nem lehet elkeseredett, megtorpant ember, mert a pedagógusnak egyetlen karizmája van: a jövőbe vetett hit optimizmusa.”*

Körmenyi, 2022. március 28.



Laczó Tamás

## Tartalom

Személyes motiváció .....	1
Bevezetés .....	1
Személyi feltételrendszer.....	3
Generációváltás.....	3
Alkalmazotti közösség.....	4
Szakos ellátottság.....	5
Továbbképzések .....	6
Minősítési eljárások, országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés, szaktanácsadás .....	6
Képzési tartalom, beiskolázás.....	16
Intézményi innováció országos pilot projekt keretében, bázisintézményi cím, brand .....	22
A világtábor és következményei .....	24
Az intézmény működtetése, intézményi szolgáltatások.....	27
Iskolai kapcsolatrendszer.....	31
Belső kapcsolatok .....	31
Külső kapcsolatok.....	34
Külföldi kapcsolatok.....	35
Összegzés.....	37