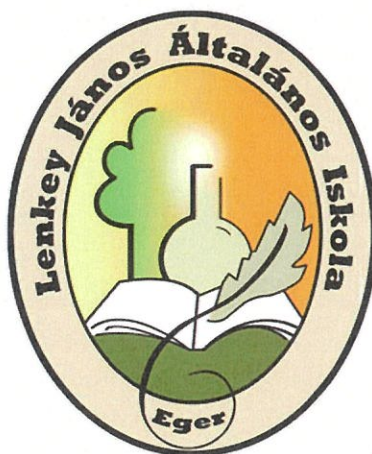


IGAZGATÓI PÁLYÁZAT



EGRI LENKEY JÁNOS ÁLTALÁNOS ISKOLA



Pályázó: Bíró Csaba

Szakmai életút, pedagógiai hitvallás

Pályaválasztás, inspiráció, tanulmányok: Nevem Bíró Csaba. A pályaválasztásomat alapvetően két dolog befolyásolta. Egyrészt sportolói múltam. Sportsikereim motiváltak abban, hogy testnevelő tanár legyek, és átadhassam azt a tudást, azt az érzést, amit gyerekként a testnevelés és a sport területén megtanultam, éreztem. Másrészt tanárain példamutatása. Csodáltam szakmai tudásukat, nagyra becsültem emberi tulajdonságaikat, és úgy éreztem, nekem is ezt a pályát kell választanom. Általános és középiskolai tanulmányaim befejezése után Egerben szereztem földrajz-testnevelés szakos tanári diplomát. Családi körülményeim miatt az utolsó évet levelező tagozaton végeztem 1986-ban. 2015-ben két sikeres pedagógus szakvizsgát tettem:

- ✓ Köznevelési vezető – pedagógus szakvizsga
- ✓ Tankerületi-igazgatási és köznevelési vezető – pedagógus szakvizsga

Munkahelyek, továbbképzések: Első munkahelyem, 1985. február 1-től az Erdőteleki Művelődési Házban volt. Másfél évig dolgoztam ott mint művelődési ház igazgató, valamint a helyi általános iskolában mint óraadó tanár. A művelődési házban végzett munka a szervező munka területén adott sok tapasztalatot, melyet a későbbi munkámban tudtam hasznosítani. Az iskolában pedig a gyerekek nevelése-oktatása területén kaptam megerősítést. 1986-ban az egri 8. Sz. Általános Iskolában (ma Egri Hunyadi Mátyás Általános Iskola) kaptam tanári állást. Mindkét szakomat első perctől tanítottam, és szinte folyamatosan osztályfőnökként is dolgoztam. A több mint 40 éves pedagógus pályafutásom egyik fontos időszaka volt az 1994-1996 közötti időszak, amikor az Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola testnevelés szakos hallgatóinak szakvezető tanáraként is tevékenykedtem. Jól éreztem magam ebben a szerepkörben, és a felnőtt oktatáshoz való vonzódásom ennek is köszönhető. Pályám során több pedagógus akkreditált továbbképzésen vettem részt, melyeket a mellékletben található önéletrajzomban részletezek.

Szakmai tapasztalatok, jártasságok, kompetenciák: A hagyományos értelemben vett pedagógus pálya számtalan lehetőséget kínál egyéb, más irányú, de a pedagógus munkakörrel kapcsolatos szakmai ismeretek, kompetenciák elsajátításához, tapasztalatok megszerzéséhez. A pályám során több ilyen szakmai ismeret, tapasztalat megszerzésére adódott lehetőségem. A következőkben ezeket foglalom össze:

- **Gépjármű szakoktatói tevékenység:**

1990-ben gépjárművezető közlekedési ismeretek, és gyakorlati oktatás szakoktatói oklevelet szereztem, és az MHSZ (Magyar Honvédelmi Szövetség) keretén belül gépjárművezető szakoktatói tevékenységet végeztem. Pedagógiai ismereteimet jól hasznosítottam az elméleti és a gyakorlati oktatás során egyaránt.

- **Akkreditált pedagógus továbbképzésben való oktatói részvétel:**

Pályám egyik fontos állomása volt, hogy *képzőként* vettem részt a Magyar Diáksport Szövetség által szervezett „Iskolai testnevelés az egészségfejlesztésben: módszertani megújulás és egységes fizikai fittségmérés (NETFIT) a gyakorlatban”, valamint „Floorball az iskolában” pedagógus akkreditált továbbképzésben. Nagy élmény volt a kollégákkal együtt dolgozni, és átadni új ismereteket, megosztani tapasztalatokat.

- **Versenyeztetés a diákolimpián:**

Az iskolai testnevelés szerves része a diákolimpia mozgalom, ahol a gyerekek kipróbálhatják magukat, és megtalálhatják azt a sportágat, mely képességeiknek, és érdeklődésüknek legjobban megfelel. Egy szakmailag elhivatott testnevelő tanárnak belső igénye kell legyen a versenyeztetés, amely nemcsak a gyerekek, hanem a pedagógusnak is kihívás. A versenyekre való felkészülés során számtalan tapasztalattal lettem gazdagabb. Sokat fejlődtem szakmailag és érzelmileg is. A közös élmények közelebb hozták hozzám a gyerekeket, és a kollégákkal való együttműködésem is erősödött. Több sportágban is eredményes voltam. Legtöbb sikert a „Játékos Sportverseny” sportágban értem el tanítványaimmal, melyben 14 év alatt 10 alkalommal voltam az országos bajnokságot nyerő csapat felkészítő tanára. Atlétika sportágban négy, floorball sportágban egy diákolimpiai bajnoki címet szereztek tanítványaim. De nagyon büszke vagyok a számtalan 2-3-4-5-6. helyezésekre is. Sportoló múltamból tudom, milyen érzés fönt állni a dobogó tetején, de ma már azt is tudom, hogy még felemelőbb érzés, ha a tanítvány éri el a sikert. Volt edzőm, tanárom mondása jut eszembe ilyenkor: „... a siker a diáké, a kudarc a tanaré...”

- **Diáksport-vezetői tevékenység:**

Bekapcsolódva a diákolimpiai mozgalomba, megismerve azt, 2002-től aktív diáksport-vezetőként is dolgozom. Először az Egri Alsófokú Diáksport Bizottságot vezettem, melynek feladata Eger városában a diákolimpiai versenyek szervezése, lebonyolítása. 2007-től nagyobb feladatot kaptam, a Heves Megyei Diáksport Tanács elnökeként már Heves megye diáksportjával kapcsolatos feladatokat láttam el. Ez idő alatt sokat erősödtek vezetői tapasztalataim. Ezt az országos szintű vezetés is elismerte, és a mai

napig a Magyar Diáksport Szövetség országos elnökségének tagjaként szolgálom a diáksport ügyét. Fontos állomásnak tartom szakmai pályámon azt, hogy 2014 májusában Svédországban egy sport témájú nemzetközi konferencián képviselhettem Heves megyét.

- **Szakmai vezetői tevékenység:**

2014 decemberében a KLIK Fejlesztési és Projektigazgatóságtól felkérést kaptam a TÁMOP-6.1.2.A-14/-2014-0001 kódszámú a „Komplex intézményi mozgásprogramok és kapcsolódó egészségfejlesztési alprogramok megvalósítása az általános iskolákban, többcélú intézményekben valamint szabadidős közösségi mozgásprogramok és kapcsolódó egészségfejlesztési alprogramok megvalósítása az iskolán kívüli szereplők bevonásával” - kiemelt projekt *szakmai vezető* poszt betöltésére. A felkérést elfogadtam, így 2015. január 1-től szakmai vezetőként a projektben dolgoztam. Igyekeztem a terepen szerzett tapasztalataimmal segíteni a projekt sikeres megvalósítását. 2015 szeptemberében visszatértem a gyerekek közé az Egri Hunyadi Mátyás Általános Iskolába, és folytattam pedagóguspályámat. A projektben elért sikerek is inspiráltak arra, hogy a megszerzett tapasztalatokat egy közoktatási intézmény élén kamatoztassam.

- **Intézményvezetői/igazgatói munkakör betöltése az Egri Lenkey János Általános Iskolában:**

2016. augusztus 1-től megbízást kaptam az Egri Lenkey János Általános Iskola vezetésére, mely feladatot jelenleg is végzem. Második ciklusom 2026. augusztus 15-én jár le. Az elmúlt tíz év sikerei, kollégáim biztatása és belső motivációm késztet arra, hogy újabb öt évre megpályázzam az Egri Lenkey János Általános Iskola igazgatói munkakörét. Az elért eredményeket, sikereket a helyzetelemzés fejezetben fogom részletezni.

- **Szaktanácsadói tevékenység:**

2017-ben sikeres mesterpedagógus minősítést szereztem. 2018. január 1-től az Egri Pedagógiai Oktatási Központ szaktanácsadójaként is tevékenykedek intézményfejlesztési területen. Szívesen végzem ezt a munkát. Igyekszem tapasztalataim átadásával segíteni igazgatók, pedagógusok munkáját. Szaktanácsadói látogatásaim során az elmúlt években az alábbi témákkal foglalkoztam:

- Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók támogatása.
- Intézményfejlesztés.
- Tantárgygondozói tevékenység.
- Minősítési eljárásokban intézményi delegált feladatok ellátása.
- Személyiségfejlesztés a testnevelésórán.

- Szövegértés fejlesztése a testnevelésórán.
- Tegyünk a pedagógus kiégés ellen.

Pedagógiai hitvallás:

A szakma, a hivatás és egész életem hitvallását egy közel 50 éve, általános iskolai osztályfőnökömtől ballagáskor kapott fénykép hátoldalára írt idézet határozza meg:

Arany János
Domonkos napra (részlet)

„Nemes önbizalom, de ne az önhittség,
Rúgói lelket nagy célra feszítsék:
**Legnagyobb cél pedig, itt, e földi létben,
Embernek lenni mindég, minden körülményben.**
Serdülj, kedves ifjú... poharam cseng érted-
Légy ember, ha majdan azt az időt éred.”

I. Szakmai helyzetelemzés

A szakmai helyzetelemzéshez és a vezetői program elkészítéséhez felhasználtam a fenntartóval, vezetőtársaimmal, a szakmai munkaközösség-vezetőkkel folytatott beszélgetések tapasztalatait. A helyzetelemzést az alábbi témakörök mentén végeztem el:

1. Az első ciklus értékelése

Vezetői munkámat rövid-, közép-, és egy hosszútávú terv elkészítésével kezdtem. A rövidtávú tervem az első tanévre szólt. Célom volt a kollégák, az intézmény megismerése. Sikerült gyorsan beilleszkednem, a munkatársak elfogadtak. A középtávú terv az első ciklus végéig szólt. Az első ciklus célja a stabilitás megteremtése, az iskola szakmai munkájának fejlesztése, a jó munkahelyi légkör kialakítása, lehetőség szerint az infrastruktúra fejlesztése volt. A teljesség igénye nélkül az alábbi eredményeket, sikereket értük el:

- Alsó tagozatban a nagyfelmű rendszerre való áttérés. Ehhez kapcsolódóan tanítópárok kialakítása.
- Felső tagozatban 7-8. évfolyamon matematika, illetve magyar nyelv és irodalom tantárgyakból csoportbontás bevezetése.
- Az iskola szervezeti kultúrájának fejlesztése: kibővített iskolavezetés felállítása, a munkaközösségi struktúra átalakítása.

- Az iskola kapcsolati hálójának fejlesztése. (pl. együttműködési megállapodás a Markhot Ferenc Rendelőintézet és Oktatókórházzal).
- Iskola hagyományainak megőrzése, új hagyományok megteremtése (pl. ballagók tánca a Dobó téren).
- 90. jubileumi tanévünket a Kemény Ferenc Sportsarnokban egy nagyszabású tanévnyitóval, az egri Gárdonyi Géza Színházban gálaműsorral és egy rendhagyó tanévzáróval az egri strandon ünnepeltük meg.
- Szinte valamennyi tanterembe új bútorokat szereztünk be.

2. A második ciklus értékelése

A hosszútávú terv a második ciklus végéig szólt. A tantestület kitartó munkájának köszönhetően hosszútávú terveimet hamarabb értük el. Vezetőtársaimmal átgondoltuk a második ciklus (2021-2026) elérendő feladatait:

- Elsősorban az elért eredmények, mutatók (beiskolázás, kompetenciamérés, továbbtanulás, tanulmányi-, művészeti-, sporteredményeken való eredményesség megtartása, lehetőség szerint javítása).
- A jó munkahelyi légkör megőrzése, a pedagógusokkal, munkaközösségekkel való személyes kapcsolattartás (gondoskodás) erősítése.
- A 100 %-os szakos ellátottság biztosítása, melyet tartani tudunk. Az iskolavezetés humánerőforrás gazdálkodás területén rendelkezik stratégiai tervvel.
- Mivel az iskola épülete közel 100 éves, elkerülhetetlen egy teljeskörű belső felújítás, melyet a fenntartó Egri Tankerületi Központ is támogat. Az elmúlt öt évben a pénzügyi nehézségek ellenére több területen sikerült előre lépni. Például:
 - ✓ 50 millió infrastruktúra-fejlesztés keretében több szaktanterem, folyosó, tetőszerkezet újult meg.
 - ✓ Jelentős IKT-eszközfejlesztés valósult meg, melynek eredményeként valamennyi tantermünk rendelkezik okoseszközökkel.
 - ✓ Megújult az udvarunk, a tanári konyha és a tanulói ebédlő.

- ✓ A fenntartói, iskolai alapítványi és egyéb pályázati támogatásból jelentős taneszközfejlesztés valósulhatott meg.

Összegzés: Úgy érzem, hogy az elmúlt tíz év eredményes volt. Az iskola stabil, eredményesen működik, népszerű. Folyamatosan figyelemmel kísérjük a változásokat, és alkalmazkodunk hozzá. Törekszünk minden reális igény kielégítésére.

3. Az intézmény adatai:

(KIRSTAT2025 – 2025. október 1-i állapot alapján)

- Tanulólétszám: **436 fő** (ebből lány 203)
- Más településről bejáró tanulók száma: **140 fő**
- SNI-s tanulók száma: **7 fő**
- BTMN-es tanulók száma: **19 fő**
- Hátrányos helyzetű tanulók száma: **8 fő**
- Halmozottan hátrányos helyzetű tanulók száma: **6 fő**
- Napközis tanulók száma: **216 fő**
- Tanulószobás tanulók száma: **64 fő**
- Szakkörös tanulók száma: **162 fő** (13 féle foglalkozás)
- Énekkaros tanulók száma: **39 fő**
- Felzárkóztató foglalkozáson részt vevő tanulók száma: **259 fő**
- Fejlesztő foglalkozáson részt vevő tanulók száma: **22 fő** (intézményen belüli fejlesztés)
- Tehetséggondozó foglalkozáson részt vevő tanulók száma: **275 fő**
- Évismétlő tanulók száma: **5 fő**
- Pedagógusok száma (fő munkaidőben, határozatlan köznevelési foglalkoztatotti jogviszonyban foglalkoztatott): **40 fő** (ebből nő: 35 fő; gyakornok 2 fő, pedagógus I. 16 fő, pedagógus II. 18 fő, mesterpedagógus 4 fő)
- Nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő egyéb munkakörben dolgozók: **4 fő** (ebből nő **4 fő**)
- Egyéb munkakörben dolgozók száma: **11 fő** (teljes és részmunkaidős)
- Tanulócsoportok száma: **17**
- Oktatási helyiségek száma (osztályterem, szaktanterem, tanulócsoportos foglalkozásra kialakított kisterem, tornaterem, tornaszoba): **21 db**
- **Egyéb adatok:**
- Számítógépek, laptopok száma (tanulói laptopokkal együtt): **232 db**
- Tabletek száma: **62 db**
- Étkező férőhelyek száma: kb. **60 fő**

- Iskolai étkeztetésben részesülők: **306 fő** (ebből 18 fő térítés nélkül étkező, 82 fő kedvezményesen étkező)
- Könyvtári állomány: kb. **3191 kötet** (szépirodalom)

4. Tárgyi feltételek

Az intézmény fenntartója és üzemeltetője az Egri Tankerületi Központ. Az iskola működéshez szükséges feltételeket biztosítja. A külső homlokzat a belvárosi rekonstrukció keretében megújult. A tantermek állapota változó. A már felújított szaktantermek állapota megfelelő. A még fel nem újított helyiségek állapotát folyamatos karbantartással igyekszünk elfogadható szinten tartani. Végző megoldást egy teljeskörű, mindenre kiterjedő felújítás jelentené. A fenntartó 2022-ben elkészítette ennek tanulmánytervét.

A kazánok cseréje az elmúlt évben megtörtént. Az energiamegtakarításra fokozott figyelmet fordítunk. Jelentős előrelépés lenne ezen a területen a nyílászárók cseréje. Az épület akadálymentesített.

Az oktatást segítő eszközök állapota összességében megfelelő. Az IKT-eszközök elhasználódásából adódó hibákat folyamatosan javítani kell, szükség esetén cserélni. Ez legsürgősebb az iskolai számítógépek, informatika-szaktanterem esetében.

A kb. 3000 kötetes könyvtár egy szaktanteremben kapott elhelyezést. Igényként merül fel, hogy a könyvtár külön helyiségben működhessen. Erre vonatkozó tervvel már rendelkezünk, a megvalósítást a következő tanévben tervezem. A kerítés felújítása folyamatban van.

Az intézményben tálaló konyha üzemel, melyet az Eatrend Magyarország Kft működtet. A szolgáltatóval a kapcsolatunk jó. Az étkező befogadóképessége az iskola létszámához viszonyítva kicsi. A zsúfoltságot a pedagógusok az étkeztetés jó szervezésével csökkentik.

Összegezve: városi, megyei összehasonlításban a Lenkey jól felszerelt iskola, rendelkezik a nevelő-oktató munkához szükséges feltételekkel. A belső környezet tiszta, rendezett, szolgálja a pozitív oktatási környezet kialakítását.

5. Személyi feltételek

Álláshelyek száma: 54

- Pedagógus álláshely: 39,5 (Tartósan távol lévők: 3)
- Nevelést-oktatást közvetlenül segítő álláshely: 4,5

- Kisegítő dolgozó álláshely: 10

Pedagógusok:

A nevelő-oktató munkában (pedagógus-NOKS) 44 fő vesz részt, ebből 39 nő, a férfi kollégák száma 5 fő, mely tükrözi a városi, országos arányt. A tantestület átlagéletkora 52 év. A szakos ellátottság 100 %-os. A tantestület magas szakmai színvonalon, elkötelezetten végzi munkáját. Magas az egyetemi mesterképzésen részt vettek aránya. A tantestület tagjai közül 3 fő végez szaktanácsadó tevékenységet.

A tantestület tagjai egymást segítő közösséget alkotnak. Számptalan ötlettel színesítik a nevelő-oktató munkát. Többsen szabadidejüket is feláldozva versenyeztetik az iskola tanulóit a különböző tanulmányi-, művészeti- és sportversenyeken. Munkájuk sikerességét több országos eredmény is bizonyítja. Elért eredményeink elérhetők iskolánk honlapján (www.lenkeyiskola.hu) a következő link segítségével - <https://lenkeyiskola.hu/lenkeyiskola/category/eredmenyek/>. Az iskola honlapján található képekből, videókból is látható, hogy a tantestület kreatív, vállalkozószellemű.

A tapasztaltabb pedagógusok szívesen segítik a fiatalokat. Az elmúlt években sikerült gyógypedagógus végzettséggel rendelkező pedagógust alkalmazni. A tantestület átlagéletkorából adódóan az elkövetkezendő 1-5 évben több kolléga (4-6) éri el a nyugdíjkorhatárt. A tapasztalt pedagógusok pótlása, a tantestület szakmai színvonalának megőrzése, fejlesztése, az iskolavezetés fontos feladata lesz. Megbízatásom esetén szorgalmazni fogom, különösen az egyszakos kollégák esetében, további szakképesítés megszerzését.

Nevelést-oktatást közvetlenül segítők:

A nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő dolgozók száma 4,5 álláshelyen 5 fő. Három pedagógiai asszisztens, egy fő iskolatitkár és félállásban egy fő rendszergazda segíti a pedagógusok munkáját. Az IKT-eszközök száma, igénybevétele, az iskolai rendezvények, az internet folyamatos használata igényelné egy főállású rendszergazda alkalmazását.

Mindhárom pedagógiai asszisztens rendelkezik pedagógus végzettséggel. Eredményesen és hatékonyan segítik a nevelő-oktató munkát. Az adminisztrációs feladatokat az iskolatitkár végzi, aki jelenleg az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem harmadéves tanítóképzős hallgatója. A végzettség megszerzése után tanítóként számítok a munkájára.

Kisegítő dolgozók:

Az intézményben 11 kisegítő dolgozó dolgozik, ketten részmunkaidőben. Munkájukat a gazdasági ügyintéző és a gondnok szervezi, irányítja és ellenőrzi. Az elmúlt években törekedtem arra, hogy egy stabil, szolgáltató jellegű technikai állományt hozzak létre. Meggyőződésem, hogy a pozitív iskolai környezet kialakításához szükség van erre. Sokat fejlődtünk ezen a téren, de még van tennivaló.

6. Az intézmény fenntartója és működtetője:

Az intézmény fenntartója az Egri Tankerületi Központ. Megítélésem szerint az intézmény és a fenntartó kapcsolata jó. A fenntartóval folytatott megbeszélésből kiderült számomra, hogy támogatja az intézmény szakmai fejlődését, fejlesztését, határozott, teljesíthető elvárásokat támaszt. A szakmai kapcsolatra a konstruktivitás jellemző.

Az üzemeltetési feladatok ellátásában nagy segítséget jelent az Egri Tankerületi Központ által létrehozott Központi Karbantartó Csoport.

Az intézmény a jogszabályokban meghatározott módon működik, rendelkezik a szükséges alapidokumentumokkal. Az iskola jelenlegi állapotában illeszkedik a város és környékének közoktatási rendszerébe. A tanulói létszámot elemezve magas a más településről bejáró tanulók aránya. Megbízatásom esetén, összhangban a fenntartói elvárással, növelni szeretném az egri lakhellyel rendelkező, különösen a beiskolázási körzetben lakó tanulók számát, nem lemondva a más településről érkező tanulókról. Ez nem könnyű feladat, hiszen az iskola beiskolázási körzete kicsi, a belváros lakossága elöregedett.

7. Az intézmény tanulói, szociális környezete:

Az intézmény tanulói összetétele jónak mondható. A tanulói létszámadatokból látszik, hogy az iskola összlétszámaához viszonyítva kevés az SNI-s és a BTMN-es tanulók aránya, bár meg kell jegyezni, növekvő tendenciát mutat. A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók aránya alacsony, 5 fő. Ez a tanulói létszám 1 %.a A velük való foglalkozás kiemelten kezelt terület az intézményben. Nagy általánosságban kijelenthető, hogy a tanulók biztos családi háttérrel rendelkeznek. A tanulók családi körülményei nagy többségben rendezett, a szülők tartják a kapcsolatot az iskolával.

Ez jó alap a kedvező tanulási-tanítási környezet kialakításához. A szülők támogatják a pedagógusok munkáját, velük szoros kapcsolatban vannak, részt vesznek az iskola életében. Magas a más településről bejáró tanulók száma, 140 fő. Ebből egerszóláti 37 fő

és egerbaktai 5 fő körzetes tanuló. A tanulói létszám optimálisnak tekinthető, az átlag osztálylétszám 25,6 fő/tanulócsoporthoz.

Az iskola belvárosi elhelyezkedése, a történelmi belváros, a vár, az uszoda, az Érsekkert közelsége sok lehetőséget ad a nevelő-oktató munka változatosabbá, élményszerűbbé tételéhez.

8. Szervezeti, működési jellemzők:

Áttanulmányozva az iskola alapidokumentumait (Pedagógiai Program, Szervezeti és Működési Szabályzat, Házi rend), megállapítható, hogy az iskola a hatályos jogszabályokban meghatározottak szerint működik.

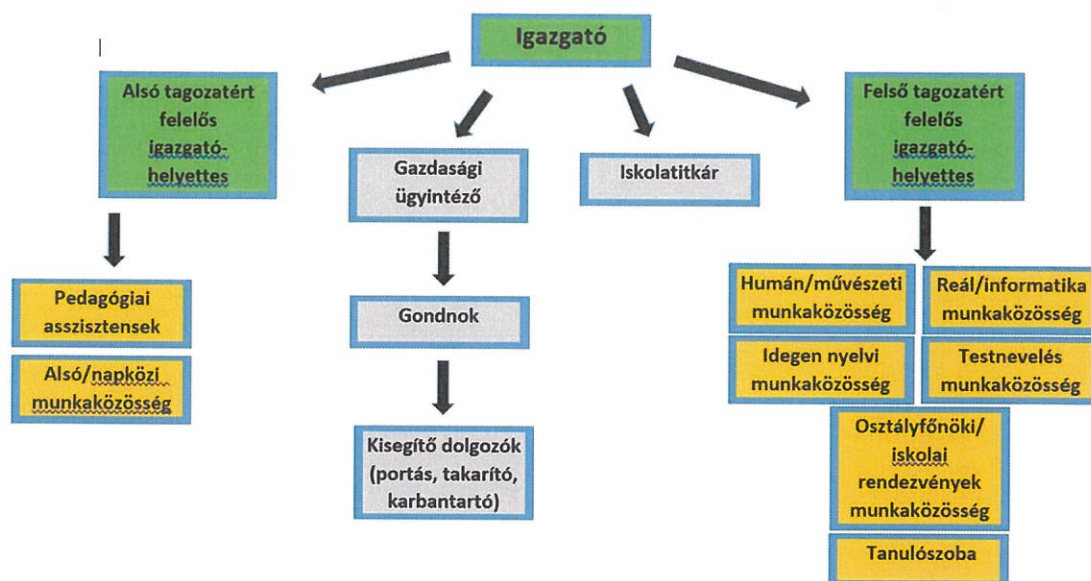
A **Pedagógiai Program** átgondolt, alkalmazkodik az intézményi adottságokhoz. Híven tükrözi az iskolában folyó nevelő-oktató munka minőségét. A Pedagógiai Programban megfogalmazott jövőkép és küldetésnyilatkozat tükrözi a tantestület elhivatottságát, értékrendjét. A Pedagógiai Program felülvizsgálatára legutóbb 2025/2026-ös tanévben került sor.

Az Egri Lenkey János Általános Iskola **Szervezeti és Működési Szabályzata** a hatályos jogszabályokra alapozva határozza meg az iskola működését. Meghatározza az egyes munkakörökhöz/jogkörökhöz kapcsolódó feladatokat, illetve az egyes iskolai közösségek (pl.: nevelőtestület, munkaközösség, diákönkormányzat, szülők közössége stb.) működését.

A **Házi rend** gyűjti össze az tanulói jogok gyakorlásának és a köteleességek teljesítésének szabályait. A Házi rend folyamatos felülvizsgálata és szükség szerinti módosítása az iskolai légkör javulásának feltétele. Fontos, hogy a Házi rend ne csak egy kötelező dokumentum, hanem az iskola mindennapi életének meghatározója legyen. Az elmúlt évek alatt több belső szabályzót vezettünk be.

Megbízatásom esetén mindhárom alapidokumentum felülvizsgálatát, szükség szerint módosítását tervezem.

Az iskola szervezeti felépítése: Vezetői munkám során egy olyan szervezeti felépítés kialakítása volt a célom, mely hatékonyan segíti, eredményesebbé teszi a nevelő-oktató munkát. A tagozatokért felelős igazgatóhelyettesek felelősségteljesen, magas szakmai színvonalon végzik munkájukat. Rendelkeznek vezetői képességekkel. Munkabíráskuk példaértékű. A munkaközösség-vezetők kiválasztásánál a szakmai kompetenciákat és a pozitív emberi tulajdonságokat vettem figyelembe.



II. Vezetői program

1. Bevezető gondolatok:

Egy oktatási intézmény vezetése komoly felelősség. Eredményesen végezni csak tervszerűen, a társadalmi és helyi feltételekhez alkalmazkodva, a tantestülettel közösen, a stratégiai partnerekkel együttműködve lehet. A vezetői program fejezeteiben az elkövetkezendő évek feladatait részletezem. A továbbiakban is törekszem az intézmény jogszerű működtetésére, az eredmények, a jó munkahelyi légkör megtartására. Továbbra is fontosnak tartom az infrastruktúra fejlesztését. A szakmai fejlődés számomra és a munkatársaim számára is cél kell legyen.

2. A nevelés területe:

Értelmi nevelés: Napjaink társadalma egyre nehezebb feladatot állít a tanítók, tanárok elé. Olyan használható tárgyi tudással kell felvértezni tanulóinkat, mellyel a képességeiknek megfelelő középiskolában tanulhatnak tovább, és ott képesek legyenek megfelelni a követelményeknek. Az értelmi nevelés ne csak a tárgyi tudásban jelenjen meg, hanem az ismeretszerzés iránti vágy felkeltésében, a tanuláshoz való pozitív attitűd kialakításában is. Az értelmi nevelés színtere nem csak a tanóra. Fontosak a tanórán kívüli foglalkozások, szakkörök, tanulmányi kirándulások, táborok. A pedagógusok ezirányú tevékenysége nem korlátozódhat a tanórára. Az értelmi nevelés fontos eszközei lehetnek a tanulókkal folytatott beszélgetések, pl. óráközi szünetben, tanítás után. Tapasztalatom,

hogy a gyerekek könnyebben megnyílnak, befogadóbbak egy kötetlen, spontán beszélgetés során. Az elkövetkezendő évek kihívása megtalálni a mesterséges intelligencia helyét az oktató munkánkban. Ehhez kapcsolódóan már ebben a tanévben több szakmai programot szervezünk.

Érzelmi nevelés:

Ez a terület a tanulók érzelmi intelligenciájának (EQ) fejlesztését szolgálja. Fontos feladat a tanulók önismeretének, önszabályozásának, a hatékony konfliktuskezelésnek fejlesztése. Az elfogadást, a befogadás iránt fogékonyságot fejleszteni kell. Az érzelmi nevelésnek be kell épülnie iskolánk értékrendjébe.

Ehhez elengedhetetlen a szülők bevonása. Továbbra is fontosnak tartom, hogy az iskola és a család közös felelősséggel vegyen részt a gyerekek nevelésében. Az elkövetkezendő években több szülői fórum szervezését tervezem. Meggyőződésem, hogy gyökereket kell adnunk tanulóinknak. Hagyományaink ápolásával a hovatartozás érzését erősítjük.

Erkölcsei nevelés: Napjainkban egyre többet emlegetett nevelési terület. Célja a helyes erkölcsi érzék kialakítása, a helyes erkölcsi normák megismertetése. Nem véletlen, hogy az etika tantárgyként jelenik meg az iskolákban. A hitoktatáshoz minden jogszabályban meghatározott feltételt megteremték. A hitoktatókkal a vezetőség és a tantestület kapcsolata jó. Sajnos a mindennapokban a gyerekeinket egyre többször érik negatív hatások. Mindez a társadalmi értékek felborulására vezethető vissza. Ennek ellensúlyozása fontos feladat napjaink pedagógiájában. A gyerekek nem tesznek mást, mint leképezik a körülöttük lévő világot. Ezért nagyon fontos, hogy a felnőtt társadalom milyen példát ad a felnövekvő nemzedéknek. Véleményem szerint az iskolának az is a feladata napjainkban, hogy ellensúlyozza azokat a káros hatásokat, melyek a gyerekeket nap mint nap érik. A jövőben nagyobb teret kell kapjon a prevenció. A szabálykövető magatartás kialakítása érdekében továbbra is alkalmazzuk a Házirendben rögzített belső szabályzóinkat.

Esztétikai nevelés: Az egészségesen fejlődő személyiség belső igénye kell legyen az esztétikum, a szépség iránti vágy, és annak kialakítása. Ennek fejlesztésére minden tantárgy tanítása során megvan a lehetőség, mellyel élni kell. Ennek megalapozása már az óvodában elkezdődik, amit az alsó tagozatban első perctől folytatni kell. A felső tagozatban fontosnak tartom a készségtantárgyak szerepét az esztétikai nevelésben. A fejlődő értelem, párosulva a rend, a tisztaság, a szépség iránti belső igénnyel, a tanulók személyiségfejlődésére pozitív hatást gyakorol. Környezetünk tisztasága, annak

megóvása, a tantermek, folyosók dekorálása, az iskolai ünnepek méltó módon való megélése mind az esztétikai nevelés fontos része.

Testi nevelés: A mozgás a gyerek életeleme. Mozgással büntetni nem szabad, mint ahogy a mozgás megvonásával sem. A testi nevelés fő színtere a testnevelésóra. Az új köznevelési törvény egyik fő eleme a mindennapos testnevelés bevezetése volt. Minden gond és probléma ellenére a mindennapos testnevelés bevezetése a magyar közoktatás nemzetközileg elismert vívmánya. Meg kell találni azokat szervezeti formákat, amelyek hatékonyabbá teszik a mindennapos testnevelést, és ezáltal egészségesebb nemzedéket nevelhetünk fel. Testnevelőként fontosnak tartom a mozgás iránti belső igény kialakítását. A mindennapos testnevelést nem csak a tornateremben lehet megoldani. Törekedni kell arra, hogy a tanulók minél többet legyenek szabad levegőn. A testnevelés, a sport csak egy-egy területe a testi nevelésnek. A mozgás, az aktív életmód belső igénnyé kell váljon. Növelni kell a közlekedési aktivitást, hogy a gyerekek többet gyalogoljanak. Büszke vagyok arra, hogy iskolánk a Magyar Diáksport Szövetség Aktív Iskola Védjegyprogram részese, és évről évre jobb eredményeket érünk el. Továbbra is támogatom iskolánk túrázóit.

Egészségtudatos életvezetés, egészségfejlesztés: Egyre fontosabb lesz ez a nevelési terület. Az egészséges táplálkozás, a helyes test- és szájhygiéné, az ivóvíz népszerűsítése, az elsősegélynyújtás (pl. újraélesztés), az egészségfejlesztő kommunikáció (pl. káros szenvedélyektől való tartózkodás), egészségfejlesztő (megőrző) testmozgás – azok a területek, melyeknek az iskola pedagógiai programjában is meg kell jelenniük. A teljeskörűségnek meg kell jelennie abban, hogy az iskola minden tanulóját elérjük, illetve meg kell jelennie abban, hogy az egészség minden összetevőjével megismertessük tanulóinkat. Mindez továbbra is legyen a pedagógiai program része. Sajnos az iskola egyre több nevelési területen kénytelen átvenni a család szerepét. Ebben nagy segítségünkre lehetnek az egészségügyben dolgozó szakemberek (védőnők, mentősök stb.). A több mint 30 éves múltra visszatekintő „Makk Marci egészségnevelési hét” a továbbiakban is iskolánk kiemelt rendezvénye, melynek keretében az egészségtudatos életvezetéssel kapcsolatos ismereteket szerezhethetnek tanulóink. Fontosnak tartom a szemléletformálást, melynek szép példája a Vakok és Gyengénlátók Heves Megyei Egyesületével kialakult partneri kapcsolat. A közös programok a társadalmi felelősségvállalás, az elfogadás területén fejlesztik tanulóink kompetenciáit.

Környezettudatos nevelés: A környezettudatosság a jövő nemzedékének nevelésében nagy jelentőséggel bír. A természetes és épített környeztünk megóvása a jövő fontos

feladata. A természeti értékek tisztelete, megóvása kiemelt nevelési feladat. Ebben fontos a szemléletformálás. A tanórán és a tanórán kívül szervezett tematikus programok, a közösen szerzett élmények fejlődést jelentenek ezen a területen. A természeti erőforrásokkal, az energiával való felelős gazdálkodás, az észszerű takarékoság természetes igénye legyen a felnövekvő nemzedékeknek.

3. Az oktatás területe:

a. Szakmai munkaközösségek, tantárgyfelosztás: A munkaközösségek az iskola pedagógiai munkájának alapjai. Megbízásom esetén a munkaközösségek számára továbbra is biztosítom a szakmai önállóságot. Fontosnak tartom, hogy a munkaközösségek ne külön-külön szakmai stábok legyenek, hanem közösen dolgozzanak egy közös nagy cél, az iskola népszerűbbé tétele érdekében. A munkaközösségek vezetői a tantestület meghatározó tagjai. Cél, hogy irányítsák felelősen munkaközösségeiket, vegyenek részt a pedagógiai program esetleges módosításában, irányítsák az éves munkaközösségi munkaterv összeállítását és megvalósítását, legyenek a módszertani fejlődés úttörői, véleményezzék az iskolavezetés stratégiai döntéseit.

A munkaközösség-vezetők a kibővített iskolavezetés tagjai. Az Egri Lenkey János Általános Iskolában hat szakmai munkaközösség működik. A munkaközösség-vezetők kiválasztásában kizárólag szakmai szempontokat veszek figyelembe. A szakmai önállósághoz szakmai felelősség párosul. A magasszintű szakmai munka irányításához a munkaközösség-vezetők rendelkeznek utasítási jogkörrel. Az intézményben az alábbi munkaközösségek működnek.

- ***Alsó tagozatos munkaközösség:*** Precíz, pontos, alapozó munkát végeznek. Olyan megbízható alapokat adnak a tanulónak, melyre a későbbiekben lehet építkezni. A munkaközösség tagjai összeszokott csapatként dolgoznak. A munkaközösség munkáját közvetlenül az alsó tagozatért felelős igazgatóhelyettes felügyeli. Az alsó tagozatban az oktató munka nagyfelmenő rendszerben folyik. A tanítópárok kialakítása jó döntésnek bizonyult, szolgálja az egyenlő munkaterhelést. Az elkövetkezendő években tervezem az osztályfőnöki feladatok ellátását évenkénti váltással megszervezni. Ezzel célom kettős: egyrészt mindenki számára lehetőséget kívánok biztosítani a pedagóguskompetenciák fejlesztésére, valamint ezzel is szeretném elősegíteni az egyenlő munkaterhelést. Az alsó és felső tagozatos munkaközösségek együttműködése példamutató.

- ***Idegen nyelvi munkaközösség:*** Az idegen nyelv oktatása a társadalmi elvárások miatt rendkívül fontos napjaink iskolájában, valamint a szülők iskolaválasztásában is

meghatározó szempont. Az iskolába beiratkozó tanulók mind a nyolc évfolyamon csoportbontásban tanulják az angol nyelvet. Az idegen nyelvi munkaközösségben magas színvonalú nyelvi képzés folyik. Második idegen nyelvként a németet szakköri keretben oktatjuk. A szülők részéről jelenleg nem jelenik meg igényként a német nyelv tanrendbe történő oktatása. Az igényeket azonban folyamatosan nyomon követjük.

Alsó tagozatban a játékoság, az idegen nyelv tanulásához való pozitív attitűd kialakítása fontos. Felső tagozatban bontott csoportokban biztosítjuk a tanulók képességeikhez igazodó képzést.

Az idegen nyelvi munkaközösség kezdeményezésére bekapcsolódtunk az Erasmus+ programba. Büszke vagyok arra, hogy a tanári mobilitás mellett több éve már a tanulói mobilitás is megjelent. A nyári szünetekben átlagosan tíz kolléga vesz részt külföldi továbbképzésen. Tanulóink pedig eljutottak Szlovéniába, Görögországba, Szerbiába, Portugáliába és Spanyolországba. 2024-ben Brüsszelben Európai Innovációs Tanítás díjat vehettünk át. Célunk az Erasmus+ programok megtartása, a következő ciklusban pedig a további akkreditáció megszerzése.

- **Humán/művészeti munkaközösség:** Az anyanyelvi képzés és a történelem oktatása alapvetően fontos, hiszen mind a kompetenciamérésben, mind a továbbtanulásban fontos szerepet tölt be. Az alsó tagozatban megkezdett alapos anyanyelvi képzés a felső tagozaton folytatódik. A munkaközösség tagjai elhivatott, rátermett pedagógusok. A tanórán kívül, a szaktárgyi versenyeken is eredményesen szerepelnek. Részt vesznek az iskola rendezvények, ünnepségek szervezésében. A munkaközösségben komoly szakmai tőke halmozódott fel. A munkaközösség feladatai közé a zenei képzés, a vizuális nevelés, a néptáncoktatása és a kommunikáció (iskolaújság) tartozik. Az iskolában sokáig emelt szintű ének-zene oktatás folyt. Az iskola ének-zenei hagyományai, a zeneiskola közelsége a zenei képzés fejlesztésének lehetőségét rejtí magában. Az Egri Farkas Ferenc Zeneiskolával kiváló kapcsolatot ápolunk. Kb. 70 tanuló vesz részt hangszeres képzésben. A rajzóriai alkotások az iskolai galéria díszai. Az iskolaújság népszerű, a gyerekek nagy lelkesedéssel vesznek részt a szerkesztésben, a pedagógusok irányításával szereznek kommunikációs ismereteket. A szerteágazó feladatokból adódóan szoros a kapcsolat az iskolában működő többi munkaközösséggel. A jövőben legyen cél az értékek megőrzése. Feladat számomra a néptáncoktatás helyének megtalálása az iskola képzési rendszerében.

- **Reál/informatika munkaközösség:** A matematika, fizika, digitális kultúra, kémia, biológia, földrajz, természetismeret és technika tantárgyak oktatása tartozik a

munkaközösség feladatai közé. A tantárgyak oktatásához az alapfeltételek biztosítottak, a szaktantermek rendelkezésre állnak. Az élményalapú oktatás fejlesztéséhez a szemléltető eszközök, a kísérletekhez kapcsolódó eszközök száma és minősége az elmúlt években fejlődött. A mindennapi munka mellett a munkaközösség tagjai kiveszik részüket a különböző iskolai programok szervezéséből. A Lenkey-napon a tanulók által végzett kísérletek, bemutatók nagy sikert aratnak. Az elmúlt években iskolánkban megjelent a robotika oktatása. A robotikával foglalkozó pedagógus hamarosan nyugdíjba vonul. Fontos vezetői feladatom lesz az ő pótlása. Céлом továbbá, hogy a technika tantárgy keretrendszere gyakorlatorientált legyen. A munkaközösség tagja kezeli iskolánk honlapját, mely egyre jobban felhasználóbarát.

A tanulmányi versenyeken való eredményes szereplést továbbra is fontosnak tartom.

- **Testnevelés munkaközösség:** Az iskola egyik legnagyobb óraszámú dolgozó munkaközössége. Tagjai egyéb más iskolai feladatokat is ellátnak (osztályfőnöki teendők, munkaközösség vezetés, Erasmus+, Aktív iskola stb.). A mindennapos testnevelés bevezetésével jelentősen megnőtt az óraszám. Testnevelést nemcsak testnevelők, hanem alsós tanítók is tanítanak. A munka szervezése komoly odafigyelést igényel. Az iskolán kívüli helyszínen tartott foglalkozások megtartásához szükség van dupla órákra. A jövő feladata megtalálni azokat a sportágakat, melyben eredményesen szerepelhetnek az iskola tanulói a diákolimpiai versenyeken. Az ellátandó feladatok sokasága miatt a munkaközösség tagjai leterheltek.

Az elmúlt években csatlakoztunk a Magyar Diáksport Szövetség Aktív Iskola Védjegyprogramhoz. Az évenkénti fejlődés nyomon követhető. Egyre több pedagógus kapcsolódik be a szervező munkába, és ebben a tanévben megalakult a tanulói önkéntes csoport is.

A jövőben a megszűnt úszásoktatás újbóli megszervezését tűzöm ki feladatként.

- **Osztályfőnöki/iskolai rendezvények munkaközösség:** Az osztályfőnök személye meghatározó. Az iskola közösségi életének mozgatórugói. A számtalan adminisztrációs feladatuk mellett az osztályközösségek fejlesztésére is nagy figyelmet fordítanak. Az osztályfőnöki munkaközösség tagjai munkájukat nagy odaadással végzik. A jövőben minden potenciálisan számításba vehető kolléga számára szeretném biztosítani, hogy osztályfőnökként is kipróbálhassa magát. Szeretném, ha az osztályfőnöki megbízatás egyfajta megtiszteltetés, a bizalom jele lenne.

Az Egri Lenkey János Általános Iskolában nem múlik el olyan hét, hogy valamilyen tanórán kívüli rendezvény ne lenne. Ezért célszerűnek tartottam egy olyan

munkaközösség létrehozását, mely összefogja, koordinálja ezeket az eseményeket iskolán belül és kívül egyaránt. Iskolánk több városi, illetve partnerszervezet programjain is részt vesz. Iskolánk az elmúlt tíz év alatt minden évben október 6-án a városi ünnepségen ad műsort. Ezen kívül már két alkalommal adtunk ünnepi műsort október 23-a alkalmából az egri Gárdonyi Géza Színházban. Részt vettünk a Lenkey-ház, a Vicuska és Gergő szobor avatásán. Több éve műsort adunk a Semmelweis-nap alkalmából, valamint több alkalommal szerepeltünk Egerszólát Község március 15-i ünnepségén.

A tantárgyfelosztás az oktatói munka meghatározó dokumentuma. A tantárgyfelosztás elkészítésekor az alábbi szempontokat vesszük figyelembe:

- Jogszábeli megfelelés.
- A 100%-os szakos ellátottság.
- Egyenletes munkaterhelés.
- Szakmai stabilitás, folyamatosság.
- Pedagóguskompetenciák.
- Lehetőség szerint egyedi igények.

b. Tehetséggondozás, felzárkóztatás, fejlesztés: Az iskolába különböző képességű tanulók érkeznek, eltérő családi háttérrel rendelkeznek, és egymástól eltérően fejlődnek. Egy jó iskola minden tanulója számára biztosítja a fejlődés lehetőségét. Külön figyelmet kell fordítani az átlagtól gyorsabban haladókra éppúgy, mint a lassabban fejlődőkre. Fontosnak tartom, hogy bármilyen képességű is a tanuló, a nevelő-oktató munkában érzékelhető legyen a hozzáadott pedagógiai érték.

A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók arány évek óta alacsony. A legutóbbi adatszolgáltatáskor 5 fő veszélyeztetettségét jeleztük. Köszönhető ez a tanulók rendezett családi háttérének, valamint az érintett tanulókkal való kiemelt foglalkozás.

Megtalálni a tehetséget, kibontakoztatni képességeit, vagy felkarolni a gyengébb képességű tanulót, a legjobb pedagógiai feladatok közé tartozik. A tantárgyfelosztás elkészítésekor különös figyelmet fordítunk arra, hogy minden évfolyamon legyen tehetséggondozó és ismeretpótló óra egyaránt. A tehetséggondozás területén elért eredményeink elismeréseként az Egri Lenkey János Általános Iskola „Akkreditált Kiváló Tehetségpont”.

Iskolánk nagyon szerencsés helyzetben van annak tekintetében, hogy 3 „saját” fejlesztőpedagógus, valamint egy gyógypedagógus is el tud látni fejlesztési feladatokat. Jelenleg 25 kiemelt figyelmet, különleges bánásmódot igénylő, tanulási nehézséggel küzdő és 8 sajátos nevelési igényű tanuló van. Ebből csak a beszéd fogyatékos és a

nagyothonhalló tanulóinkhoz szükséges utazó gyógypedagógusok (szurdopedagógus és logopédus) munkáját igénybe vennünk.

A jövőre nézve azonban nagyobb tervezést tesz szükségessé, hogy iskolánkban két fejlesztőpedagógus is betöltsön a 65 évet. Mindemellett tapasztaljuk, hogy évről évre egyre több azon tanulók száma, akik valamilyen tanulási nehézséggel küzdenek, és számukra fejlesztő foglalkozást ír elő a szakszolgálat. Fentiek figyelembe vételével szorgalmaznám az egyéni bánásmód, differenciált tanulásszervezés pedagógus szakvizsgára felkészítő szakvizsga megszerzését az érdeklődő kollégáknál.

c. Kompetenciamérés, tanulmányi-, sportversenyek: Egy iskola munkáját több szempontból lehet megítélni. Több oldalról lehet vizsgálni, hogy milyen nevelő-oktató munka folyik az adott köznevelési intézményben. A kompetenciamérés eredménye visszacsatolás, amit nem szabad figyelmen kívül hagyni. A kompetenciamérés eredményei, az eredmények több évre visszamenőleg történő elemzése segíti az intézmény oktató munkájának fejlesztését. A tantestülettel közösen meg kell találni a módját annak, miként lehet javítani a kompetenciamérés eredményein. Ez nem azt jelenti, hogy az eddigi eredmények rosszak, sőt kimondottan jók, az országos átlag feletti. Legyen azonban cél, az eredmények megtartása, lehetőség szerint folyamatos javítása. A szülők az iskolaválasztásnál szempontként vehetik figyelembe az iskola eredményeit az országos kompetenciamérésben. Fontos vezetői feladatom tudatosítani, hogy a kompetenciamérés nemcsak a szaktanárok feladata, hanem a teljes tantestületé.

A tanulmányi versenyek közül a felmenő rendszerű országos versenyek, és a középiskolák tanulmányi versenyei kell, prioritást élvezzenek. A sportversenyek közül a diákolimpia versenyrendszerében való eredményes szereplést tűzöm ki célul. Meg kell találni azokat a sportágakat, amelyekben a gyerekek a legeredményesebben szerepelhetnek. Fontosnak tartom a versenyeredmények elismerését.

d. Pedagógustovábbképzés, önképzés: 2025. január 1-jétől megváltozott a pedagógus-továbbképzési rendszer, melyet a 419/2024. (XII. 23.) Kormányrendelet szabályoz.

A Kormányrendelet alapjaiban változtatta meg a pedagógus-továbbképzési rendszert, melynek több kiemelt feladata is van. Ilyen például az új rendszerek (PTTR, PIR) alkalmazása és vezetése, a tartalmi megújító képzések kijelölése az érintett kollégák részére, a tartalmi megújító és választható képzések pedagógushoz való hozzárendelése, pedagógus-továbbképzési intézményi program elkészítése, majd fenntartói jóváhagyásra küldése, és az egyéb szabályok folyamatos nyomon követése (pl.: gyakornok, 5 éves ciklusban 60 kredit tartalmi megújító - 60 kredit választható, 55 év fölötti mentesítés).

Véleményem szerint az új pedagógus-továbbképzési rendszer a folyamatos szakmai megújulást, a gyakorlatorientált tudásmegosztást és az intézményi igényekhez igazodó képzési struktúrát helyezi előtérbe. A hangsúly egyre inkább az egyéni fejlődési utak támogatásán, a kompetenciaalapú képzéseken és az intézményi célokkal összehangolt szakmai fejlesztésen van.

Úgy gondolom, egy iskolaigazgató akkor tudja jól koordinálni a továbbképzési rendszert, ha:

- stratégiai szemlélettel tervez – az intézmény pedagógiai programjához és fejlesztési céljaihoz illeszti a továbbképzési tervet
- igényfelmérésre épít – figyelembe veszi a pedagógusok szakmai érdeklődését, erősségeit és fejlesztendő területeit
- átlátható rendszert működtet – pontos tájékoztatást ad a lehetőségekről, határidőkről és elvárásokról
- támogató légkört teremt – ösztönzi a tudásmegosztást (belső műhelymunkák, jó gyakorlatok bemutatása)
- nyomon követ és értékkel – figyeli a képzések gyakorlati hasznosulását, és beépíti azokat az intézményi működésbe.

A jól koordinált továbbképzési rendszer nem adminisztratív kötelezettség, hanem az intézmény szakmai fejlődésének egyik legfontosabb eszköze. Az elmúlt években kialakult egy intézményen belüli tudásmegosztás, melyben én magam is aktív szerepet vállaltam, és a jövőben is vállalom.

4. Stratégiai vezetés, operatív irányítás:

(Pályázatom e fejezetét a korábbi Tanfelügyeleti Kézikönyv intézményvezetők ellenőrzése és értékelése fejezetének tematikája alapján készítettem.)

A Tanfelügyeleti kézikönyv intézményvezetők ellenőrzése és értékelése fejezetében meghatározza az intézményvezetői kompetenciák keretrendszerét:

- a tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása,
- a változások stratégiai vezetése és operatív irányítása,
- önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása,
- mások stratégiai vezetése és operatív irányítása,
- az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása.

Törekedni fogok arra, hogy ezek a kompetenciák a munkám során az egyes területek kulcsjellemzőiben megjelenjenek. Valamint kompetenciáknak meghatározom jövőbeni feladataimat.

a. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása:

Kulcsjellemzők (vezetői munkám eredményeként):

- a tanulás és tanítás, a tanulói teljesítmény javulása,
- visszajelzés és értékelés kultúrájának fejlődése,
- a tantervben meghatározott tevékenységek kielégítsék minden egyes tanuló igényét,
- befogadó tanulási környezet kialakítása.

Az iskola célja a tanulási folyamat támogatása. Fontos feladatombnak tartom egy támogató tanulási környezet kialakítását. Ennek érdekében az intézmény minden forrását fel kívánom használni: az anyagi erőforrásokat éppúgy, mint a humán erőforrást. Igazgatóként feladatombnak tekintem, hogy a tantestület minden tagja olyan területen dolgozzon, ahol a legtöbbet tehet a pozitív tanulási környezet kialakításáért. Az intézmény minden dolgozóját, az oktatást segítő dolgozókat is ennek a célnak megvalósítása érdekében fogom motiválni. Vezetői munkámnak a tanulás és tanítás folyamatának javulásához, végeredményben a tanulói teljesítmény növekedéséhez kell hozzájárulnia.

Mindenki számára fontos a visszajelzés az értékelés. Szeretnék kialakítani egy olyan vezetői stílust, melyben a visszajelzés és értékelés a további fejlődés alapja lehet mind a tanulók, mind a pedagógusok számára.

A minősítés, a tanfelügyelet, az önértékelés, az óralátogatás fontos feladat az iskolavezetés számára. A változó jogszabályi háttér figyelemmel kísérése elengedhetetlen. A rendszeres és folyamatos óralátogatás, értékelés és visszacsatolás a kollégák felé elengedhetetlen. Céлом, hogy az óralátogatások ne a munkahelyi stresszt növeljék, hanem a szakmai továbblépés egyik eszköze legyen. Az óralátogatások során feltétlenül számítok a munkaközösség-vezetők szakmai hozzáértésére.

A tanterv az iskolában folyó oktató munka alapja. A kerettantervre épülő helyi tantervben minden reális tanulói igénynek is meg kell jelennie, erre törekedni fogok.

b. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása:

Kulcsjellemzők:

- közös értékeken alapuló jövőkép,
- vezetői stratégia az intézményi célok eléréséhez,

- a változásokra való konstruktív reagálás,
- nyitottság a változások szereplői felé,
- a vezetés megosztása, és bizalom mások képességeiben.

A változás viszi előre a világot. Jó vezetőként közös értékeken alapuló jövőkép kialakítására törekszem. Fontos, hogy ez a jövőkép közösen elfogadott, mindenki számára értelmezhető legyen.

Mindennapi vezetői munkámban arra fogok törekedni, hogy mindenki számára megvalósítható feladatokat adjak a közös intézményi célok elérése érdekében.

A változásokra mindig konstruktívan, a megoldás szándékával fogok reagálni. Ennek érdekében a változás minden szereplőjével szemben nyitott leszek.

Egyszemélyi vezetőként igyekszem nem abba a hibába esni, hogy minden megoldás kulcsa nálam van. Egyes vezetői feladatokat megosztok munkatársaimmal, elsősorban vezetőtársaimmal. A változások kezelésében, megoldásában alapoznom kell mások képességeire, bíznom kell bennük. Ezen a területen az elmúlt években érezhetően fejlődtem.

c. Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása:

Kulcsjellemzők:

- önreflexió és önértékelés,
- naprakész szakmai ismeretek,
- etikai és erkölcsi fejlődés,
- hatékony kommunikáció és elköteleződés.

Kiemelten fogom kezelni ezt a területet. Tisztában vagyok azzal, hogy igazgatóként professzionális munkavégzést várnak el tőlem. Ehhez rendelkezem a szükséges motivációval és személyiségjegyekkel. Nem félek a felelősségtől, eltökélt vagyok, az elvállalt feladatot állhatatosan és kreatívan végzem el. Döntéseimet tények alapján hozom, figyelembe veszem mások véleményét. Eddigi vezetői munkám során megtanultam kezelni a munka során bennem keletkező feszültséget. Kritikáimat a partner tiszteletben tartása mellett fogalmazom meg.

A vezetői munka egyre fontosabb területe a hatékony kommunikáció. Ebben mindig lehet továbbfejlődni. A köznevelés minden szereplőjével szemben az őszinte kommunikációt tartom célravezetőnek.

d. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása:

Kulcsjellemzők:

- inspiráló vezetés,

- mások képességeibe vetett bizalom,
- megosztott vezetés, és csapatmunka,
- szakmai továbbképzés,
- közös döntéshozatal,
- intézményi légkör – erkölcsi és etikai normák.

Szerencsés embernek tartom magam, mert pályám során mindig kaptam olyan feladatot, ami inspirált, dolgoztam olyan kollégákkal, akik ösztönöztek a jobb teljesítményre. Vezetőként fontos feladatomban tartom, hogy én legyek az, aki inspirál és ösztönöz. Vezetői megbízatásom során nagy figyelmet kívánok fordítani a humánerőforrás-fejlesztésre. A kollégák menedzselése területén fontosnak tartom etikai és morális normák figyelembevételét. Igazgatóként feladatomban tekintem a munkatársakat érintő stressz csökkentését.

Támogatom a csapatmunkát. Ennek egyik alapfeltétele, hogy vezetőként bíznom kell munkatársaim képességeiben. Előjük megvalósítható célokat kell állítani. Folyamatos visszacsatolással, pozitív megerősítéssel igazi csapatot sikerült építeni a tantestületben és a tanulói közösségben egyaránt. Ez továbbra is célom.

Az egyre nehezebb feladatok megoldásához biztosítani igyekszem, hogy a munkatársaim megfelelő szakmai továbbképzéseken vegyenek részt. Ösztönözni kívánom kollégáim pedagógiai, módszertani eszköztárának folyamatos fejlesztését. Minden stratégiai döntés meghozatalában figyelembe veszem az érintett csoportok érdekeit, véleményét. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció használata. Pályám során több területen is szereztem ilyen irányú gyakorlatot.

Végül, de nem utolsó sorban, fontos a jó munkahelyi légkör. Mások vezetése közben a jó vezető elfogadó, pozitív környezetet alakít ki, törekszik a tudásmegosztásra, nyitott a közös célok elérésére, betartja az erkölcsi és etikai normákat. Mások vezetése közben erre fogok törekedni.

Kiemelten fontos, hogy munkatársaimnak egyértelmű, értelmezhető feladatokat adjak, és biztosítsam számukra a szükséges információkat. Ennek érdekében minden héten hétfőn vezetői értekezletet tartok, melyről a tantestület „Aktuális információk” címmel e-mailben kap tájékoztatást.

e. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása:

Kulcsjellemzők:

- intézményi erőforrások kezelése,
- intézményi arculat, pozitív kép kialakítása,

- munkafolyamatok menedzselése,
- hatékony idő- és erőforrás-menedzsment,
- kommunikáció külső- és belső partnerekkel.

Az intézmény erőforrásait hatékonyan, a jogszabályokkal összhangban kell felhasználni. Különösen fontos a humánerőforrás-gazdálkodás. Elvem: a tantestület tagjait egyformán kell terhelni. A maga területén, képességeinek megfelelően, mindenki teljesítsen az elvárható legmagasabb szinten. Az intézmény vezetőjének feladata okosan „gazdálkodni” tantestületével. A túlzott terhelés a korai kiégéshez vezethet. Ebben kulcsfontosságú a munkaidő hatékony felhasználása. Minden feladatra fontosságának megfelelő mennyiségű időt célszerű felhasználni. Mint vezető igyekszem, és munkatársaimat is arra ösztönzőm, hogy ne vesszenek el a részletekben. Ezt legjobban a munkafolyamatok menedzselésével lehet elkerülni.

Az iskoláról alkotott pozitív kép kialakítása fontos vezetői feladat. Minden lehetséges fórumon el kell mondani az iskola elért sikereit, eredményeit. A különböző írott és elektronikus médiumban való megjelenést kiemelten fontosnak tartom. Fontosnak tartom a belső kommunikációt a kollégákkal, tanulókkal, szülőkkel. Tényekkel, észérvekkel meggyőzhető vagyok, hajlok a kompromisszumra.

5. Stratégiai kapcsolattartás, kapcsolatépítés:

Minden intézmény életében fontosak a partnerek. Vezetői munkámban minden partnerrel korrekt viszony kialakítására törekszem, melynek alapja a folyamatos információcsere és rendszeres kapcsolattartás. Igazgatóként törekedni fogok a kapcsolatrendszer fejlesztésére: egyrészt a már meglévő kapcsolatok ápolására, fejlesztésére, másrészt új kapcsolatok építésére. Céljaim között szerepel olyan civil szervezetekkel (a már meglévők mellett) való kapcsolatépítés, amelyek színesíthetik az iskola életét, és értéket közvetítenek a tanulók felé.

a. A fenntartóval való kapcsolattartásban két fontos dolgot tartok szem előtt. Egyrészt intézményi szinten megfelelni az elvárásoknak, másrészt képviselni az iskola érdekeit. Az elmúlt években tapasztalatot szereztem ezen a területen is. Úgy érzem a fenntartóval korrekt szakmai kapcsolatot alakítottam ki. A jövőben törekedni fogok, hogy én és munkatársaim egyaránt megfeleljük az elvárásoknak.

b. Hatóságokkal, hivatalokkal, intézményekkel, szervezetekkel való kapcsolattartás a törvényes működés feltétele. Ezek közül különösen fontosnak tartom a társintézményekkel, óvodákkal, iskolákkal való folyamatos kapcsolattartást. Az

óvodákkal való kapcsolat nem csak a beiskolázás időszakában fontos. Hasznos, ha visszajelzést adunk az óvodáknak a beiskolázott gyerekek előmeneteléről. A középiskolákkal is szoros kapcsolat kiépítésére törekszem. A követelményrendszer folyamatos egyeztetése segíti a beiskolázást. Az Egri Farkas Ferenc Zeneiskolával kialakult jó kapcsolat fenntartását továbbra is fontosnak tartom.

A különböző hivatalokkal, intézményekkel (családsegítő, gyámhivatal, pedagógiai szakszolgálat stb.) kapcsolatunk napi szintű, melynek koordinálását megosztom vezetőtársaimmal.

A civil szervezetekkel való kapcsolataink jelentősen fejlődtek az elmúlt években. Támogatom minden olyan kapcsolat felvételét, mely élményt, értéket hoz az intézménybe. Az elmúlt évtizedben az alábbi partnerekkel kötöttünk együttműködési megállapodást:

- Markhot Ferenc Rendelőintézet és Oktatókórház
- Egerszóláti Bóbita Óvoda
- Csányi Barna Vívó Klub
- Vakok és Gyengénlátók Heves Megyei Egyesülete.

c. Diákönkormányzat az iskola tanulóifjúságának demokratikus, érdekképviselői szerve. A 2011. évi CXCV. köznevelésről szóló törvény, valamint a 20/2012.(VIII.31) EMMI (VI. 8.) rendelet meghatározza a diákönkormányzatok döntési, egyetértési és véleményezési jogait. Vezetői munkám során arra törekszem, hogy ezek a jogok érvényesüljenek. A tanulók részvétele a diákönkormányzatban, a közös munka fejleszti a tanulók fogékonyságát a demokratikus értékek iránt. Fontos, hogy életkori sajátosságaiknak megfelelően kapjanak önállóságot és feladatot az iskola életében. A reális tanulói igények kielégítése az intézményvezető egyik fontos feladata, melynek szeretnék megfelelni. Ebben a munkában többek között számítok a diákönkormányzatot támogató pedagógus munkájára.

d. A Szülői Szervezet, a szülők közössége az egyik legfontosabb partnere az iskolának. Az iskola és a szülők kapcsolatának a kölcsönös bizalmon kell alapulnia. A szülők legdrágább kincsüket bízzák ránk, pedagógusokra. Vezetői munkámban ezt mindig szem előtt fogom tartani. Minden reális szülői igényre, felvetett problémára megoldást keresve fogok reagálni. Lelkes, kreatív szülői gárda segíti a pedagógusok munkáját. A szülők részt vesznek az iskola életében, tevékeny szervezői több, hagyományos iskolai rendezvénynek.

e. A Halas Iskola Szülői Alapítvány az Egri Lenkey János Általános Iskola tanulóit támogatja. Támogatja az iskola tárgyi eszközbeszerzéseit, informatikai fejlesztéseit, a sportoláshoz szükséges feltételek, eszközök biztosítását. Ezen kívül támogatja az iskola hagyományos rendezvényeit. Az iskola fejlődéséhez továbbra is szükség van az alapítvány támogatására. A kuratórium tagjaival a szoros együttműködést kívánom folytatni.

f. A média napjainkban sokat segíthetnek az iskola népszerűségének növelésében. Mind az elektronikus, mind a nyomtatott médiára partnerként tekintek. Szeretném, ha az iskola eredményei, rendezvényei az egri és Eger környéki lakosok tudomására jutnának. A kommunikáció területén ugyanilyen fontosnak tartom az iskola honlapját (www.lenkeyiskola.hu).

Külön fejezetet érdemel a „Szevasz Lenkey” suliójság, melyet gyerekek és pedagógusok együtt szerkesztenek, készítenek.

https://lenkeyiskola.hu/lenkeyiskola/iskola/iskolaujsag/szevasz_lenkey_20250620_2.pdf

6. Vezetői munka, vezetői stílus:

Az intézmény irányítását továbbra is két vezetői szinten képzelem el:

- *szűk iskolavezetés* – tagjai: igazgató, igazgatóhelyettesek, mely minden hétfőn ülésezik.
- *kibővített iskolavezetés* – tagjai: a szűk iskolavezetés, a munkaközösség-vezetők, a közalkalmazotti tanács vezetője, reprezentatív szakszervezet képviselője, mely szükség szerint ülésezik.

A vezetői munka csak akkor hatékony, ha a munkatársak minden szükséges információ birtokában vannak. A tantestületi értekezletek időpontjait a munkaterv tartalmazza. A heti aktuális információk mellett a munkatervben rögzítettek szerint nevelőtestületi értekezleteken áttekintjük az elvégzett feladatokat, valamint beszélünk az előttünk álló feladatokról. Fontosnak tartom, hogy közösen értékeljük az elvégzett munkát, vonjuk le a tapasztalatokat.

A vezetői munka új eleme a pedagógus teljesítményértékelés. Az előző tanévben végeztem először teljesítményértékelést. Az értékelésbe bevontam vezetőtársaimat és a munkaközösség-vezetőket. Úgy érzem, sikerült motiváló értékelést elkészítenem. Bízom abban, hogy az elkövetkezendő években ezen a területen is gyakorlatot fogok szerezni.

A jó vezető nem manipulál, hanem munkatársait motiválva vezeti. Szakmai vezetőként azt tapasztaltam, hogy empatikus, együttműködő vezetőként több eredményt tudtam elérni. Igyekszem, hogy vezetői munkámat az alábbiak jellemezzék:

- határozottság és következetesség,
- előrelátás, rugalmasság és kreativitás,
- döntési képesség és stressztűrés,
- folyamatos tanulás iránti igény.

A vezetői munka kutatói a vezetőket alapvetően 3 stílusba sorolják: autokratikus, demokratikus és anarchikus. Magamat demokratikus vezetőnek tartom. Vezetői munkámban fontosnak tartottam a pozitív megerősítést. A jól végzett munka utáni dicséret tovább motivál, új erőt ad a következő feladat megoldásához. Vezetői munkám során törekedni fogok a jó munkahelyi légkör kialakítására.

**„Az a legjobb, amit szeretsz csinálni, és amit a legjobban tudsz csinálni,
összeér.”**

(Csíkszentmihályi Mihály)

III. Összegző gondolatok, zárszó

Pályázatom elkészítésénél törekedtem az optimális terjedelemre. Igyekeztem gondolataimat világosan, tömören megfogalmazni. Célom volt, hogy az érintett csoportok, a véleményezők és döntéshozók képet kapjanak vezetői eredményeimről, elképzeléseimről. Igyekeztem világossá tenni, hogy építek a meglévő értékekre és hagyományokra, de a partnerekkel szorosan együttműködve, a tantestülettel közösen látom a további fejlődés lehetőségeit. Mindent megteszek a reális tanulói és szülői igények kielégítéséért. Olyan intézmény vezetője szeretnék lenni, ahol olyan gyerekek nevelődnek, akik a társadalom hasznos tagjaivá válnak. Olyan intézmény vezetője szeretnék lenni, ahol magas szakmai színvonalon, jó hangulatban telik a mindennapi munka a tanulók és az intézmény minden dolgozója számára.

Számomra az intézményvezetői megbízás nem pozíció, hanem feladat. A sportban pedig megtanultam, hogy eredményt elérni, csak kellő alázattal lehet.

Végezetül: Megbízásom esetén törekszem kinevelni az utódomat, mivel 2028-ban elérem az öregségi nyugdíjkorhatárt. Amennyiben a fenntartó, a munkatársak és a szülők is elégedettek munkámmal, szívesen dolgoznék tovább az Egri Lenkey János Általános Iskoláért.

IV. Mellékletek

- 1. Szakmai önéletrajz**
- 2. Végzettséget igazoló dokumentumok**
 - Diploma
 - Közoktatási vezető szakvizsga
 - Tankerület-igazgatási és köznevelési vezető szakvizsga
- 3. Erkölcsi bizonyítvány**
- 4. Szakmai gyakorlatot igazoló dokumentum**
- 5. Nyilatkozatok**

Eger, 2026. március 9.



Bíró Csaba

pályázó