

Emberi Erőforrások Minisztere

Esztergomi Tankerületi Központ

2500 Esztergom, Lőrinc utca 7.

INTÉZMÉNYVEZETŐI PÁLYÁZAT

a Dorogi Zsigmondy Vilmos Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Gimnázium

intézményvezető (magasabb vezető)

beosztás ellátására



Hivatkozással a Közzolgálati Állásportálon meghirdetett intézményvezetői álláshelyre (azonosítószám: TK/106/00348-1/2022), alulírott Vidra Gábor megpályázom a Dorogi Zsigmondy Vilmos Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Gimnázium intézményvezetői álláshelyét.

Dorog, 2022.03.30.

Vidra Gábor

mesterpedagógus

1. Bevezetés

A gyöngyösi Berze Nagy János Gimnáziumban érettségiztem, ami akkor ünnepelte a 350 éves történelmét, amikor elsős gimnazistaként elkezdtem a tanulmányaimat. Az alma mater hagyományai, színvonala, működése megalapozta a további pályámat és pontosan tudom, hogy a gimnáziumi évek mennyire hozzájárultak a személyiségem fejlődéséhez és az életem alakulásához.

A Dorogi Zsigmondy Vilmos Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Gimnázium¹ a város egyetlen középiskolája, folyamatosan változó elvárásokkal, igényekkel. Az egészen bizonyos, hogy egy nappalis gimnáziumnak mindenféle területen a lehető legtöbbet kell kihoznia a diákjaiból a tanulmányok végére. Azért pályázom meg az igazgatói pozíciót, hogy az irányításom alatt a Zsigmondy Gimnázium ezt továbbra is képes legyen nyújtani. Szeretném kifejezni az elismerésemet a vezetőség és a kollégák munkájának színvonalát illetően és remélem, hogy a jövőben is képes lesz fennmaradni az a fejlődés, amin az iskola az utóbbi években átment.

A szakmai életutam bemutatásához olyan formát választottam, amely nem felsorolásra épül, hanem segít megértetni azokat az irányokat és motivációkat, amik a pályázatom benyújtásához vezettek. A helyzetelemzés során feltárom az erősségeket és a fejleszthető területeket, majd a vezetési programban ezekből kiindulva határozom meg a stratégiai és operatív célokat a vezetési programban.

¹ A továbbiakban Zsigmondy Vilmos Gimnázium, Zsigmondy, Zsigmondy Gimnázium.

2. Szakmai életút

Szakmai életutamat az eddigi munkáim ismertetésével mutatom be. Igyekszem kiemelni azokat a tapasztalatokat és feladatokat, amelyek jelenleg meghatározzák a pedagógiai kompetenciáimat és kitérek a korábban végzett vezetői munkámra.

Meghatározó képzések, végzettségek

- Matematika-fizika szakos középiskolai tanári diploma (József Attila Tudományegyetem, 1993)
- Számítástudományi szakinformatikus diploma (ELTE, 2000)
- Közoktatási vezető diploma és pedagógus szakvizsga (BMGE, 2004)
- Felkészítés érettségi vizsgaelnöki feladatok ellátására (OH, 2018)
- Pedagógusok felkészítése a pedagógusminősítési szakértői feladatok ellátására (OH, 2020)
- Pedagógusok felkészítése az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzésben szakértői feladatok ellátására (OH, 2020)

Győri évek (1993-2008)

A tanári diploma megszerzése után a tanári pályámat a Honvédelmi Minisztérium által fenntartott győri – azóta megszüntetett – Béri Balogh Ádám Honvéd Középiskola és Kollégiumban kezdtem, ahol idővel civil tanárból oktatótízt lettem. Ezekben az években dolgoztam érettségi elnökként, majd a szakinformatikus diploma megszerzése után alap- és középszintű OKJ-s informatika tanfolyamokon tanítottam, és kaptam vizsgaelnöki megbízásokat is. Óraadóként szakiskolában és nappalis felnőttképzésben (gimnáziumban) is megfordultam.

Elkötelezett voltam az iskolai minőségbiztosítás terén, megismertem különböző minőségirányítási rendszerek alapjait (EFQM, TQM, ISO 9001 és különösen Comenius 2000), megcsináltam az iskola honlapját és tanítottam informatikát is. Komoly hangsúlyt helyeztem és helyezek ma is az önképzésre: programnyelveket, CMS rendszerek használatát, webszerkesztést és egyéb dolgokat önállóan tanultam meg.

Kitekintés a közsférába vezetőként (2008-2014)

Amikor a győri katonai gimnáziumot bezárták, szerettem volna olyan pályán elhelyezkedni, ahol az iskolát kívülről támogató tevékenységek állnak a középpontban. Így kerültem 3 évre az Educatio Társadalmi Szolgáltató Kht-hoz, ahol *projektvezetőként* dolgoztam:

- a KIR (Közoktatási Információs Rendszer) üzemeltetési (iroda, ügyfélszolgálat, ügyvitel, informatikai üzemeltetési feladatok) és fejlesztési feladatait fogtam össze, és

- a 2011-ig befejezett TIOP 1.1.2, „Hatékony informatikai infrastruktúra a közoktatásban” nevű EU-s projektet vezettem (ÚMFT-s kiemelt, 2Md Ft költségvetésű informatikai fejlesztési projekt, konzorciumi partnerrel; informatikai háttér infrastruktúra, szerverterem és szerverpark kialakítása már meglévő informatikai rendszerekhez, migrálás).

Feladataim voltak elsősorban:

- kapcsolattartás a belső és külső partnerek munkacsoport-vezetőivel, konzorciumi partnerrel, közreműködő szervezettel;
- projekttervek elkészítése (erőforrások és tevékenységek tervezése, üzleti terv, beszerzési terv, HR terv, tevékenység ütemezés, indikátorok, likviditásütemezés, kockázatok, disszemináció, szinergia, kommunikáció), projektmódszertanok megismerése;
- projektek operatív irányítása, adatszolgáltatás, időszakos és alkalmi jelentések, beszámolók összeállítása;
- beszerzések menedzselése;
- közbeszerzési eljárások előkészítése, részvétel a lebonyolításban;
- az Educatio győri irodájának vezetése.

2011 és 2015 között az Országos Hulladékgazdálkodási Ügynökség (OHÜ) *Társadalmi kapcsolatok osztályának vezetője* voltam. Ez az állami cég biztosította a hulladékkezelő cégek felé a szelektív hulladékgyűjtésért járó állami támogatást. Osztályvezetőként projektvezetők, adminisztrátorok és egyéb, kommunikációs szakterületen dolgozó munkatársak munkáját kellett összefognom (projektek, szakmai konferenciák, családi napok és egyéb rendezvények szervezése), és tagja voltam egy cégen belül megvalósított, Európai Unió projekt felügyelőbizottságának is. Stratégiákat, megvalósíthatósági terveket, időszaki és alkalmi beszámolókat is kellett készítenem, ellenőriznem.

Az államreform miatt a cég feladatait más szervezetek vették át, ebben már nem kívántam közreműködni.

Pilisi évek (2015-)

2015-ben kezdtem újra tanítani a piliscsabai, jelenleg Km ASZC Dr. Szepesi László Mezőgazdasági Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium nevű iskolában matematikát és fizikát. Tapasztalatokat szereztem a szakképzésben, ami

- egyrészt a tanuláshoz, tanulókhöz való hozzáállásomon változtatott (jellemzően alulmotivált, hiányos képességekkel és készségekkel, fegyelmi problémákkal rendelkező tanulók jártak az iskolába, ahol osztályfőnök is voltam), másrészt
- a matematika érettségi anyag elsajátíttatása szükségessé tette a pedagógiai eszköztáram fejlesztését, felújítását (remekül tudtam használni a korábbi tananyag-fejlesztési tapasztalataimat, a differenciálás és a kooperatív módszerek alkalmazása beépült a pedagógiai gyakorlatomba).

Az iskolában én fogtam össze az újonnan bevezetett képzések helyi tantervének szerkesztését, ökoiskolai munkatervet készítettem. Ott minősültem Pedagógus II-nek és végeztem el az ökoiskolai koordinátor mellett az érettségi elnöki képzést.

2018-tól tanítok a Dorogi Zsigmondy Vilmos Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Gimnáziumban. Itt minősültem mesterpedagógusnak, közreműködtem a pedagógiai program ökoiskolai tevékenységekkel kapcsolatos változtatásában. Számomra az egyik legnagyobb kihívás az informatika oktatása (főleg a fakultáció, vegyes csoportösszetétele miatt), mert korábban iskolai rendszerben nem tanítottam informatikát.

A felkészüléshez nem volt segítségem, az informatika tantervek (alap és emelt), az érettségi követelmények és az összes korábbi, közép- és emelt szintű érettségi feladatsor tanulmányozására volt szükség. Új programnyelvet kellett tanulnom (Python), oktatást támogató eszközöket gyűjteni és készíteni, jó gyakorlatokat keresni az interneten. A digitális kultúra tantárgy (NAT 2020) bevezetése ismét ilyen kihívások elé állított.

Az informatika fakultációt is megkaptam, ahol olyan tanulókkal kell foglalkozni, akik emelt vagy alapképzést kapnak, közép vagy emelt szintű érettségire készülnek, idén vagy jövőre fognak érettségit tenni, 11-12-edikben vagy tanulnak informatikát, vagy nem. Ez a sok-sok lehetőség egyszerre valósul meg az órákon, a tanulók heterogén összetétele miatt csak a differenciált tanítás lehet a megoldás.

Mindezt azért írom le, mert fontosnak tartom az alkalmazkodást az új feladatokhoz. Folyamatosan fejlődünk kell, mert változnak az oktatás követelményei és körülményei, nagyon eltérők a tanulók képességei és a belépő kilencedikesek tudásszintje – nincs más választásunk, mint ezekből kiindulva segítsük a fiatalokat a céljaik elérésében. Akinek meg nincs célja, erősíteni kell a motivációját.

Iskolai tanításon túli pedagógiai tapasztalatok

- *Waldorf pedagógia és fenntartói tapasztalatok*

Győri éveim alatt alkalmam nyílt belülről látni egy Waldorf iskola működését. Engem jelöltek ki a győri Forrás Waldorf Általános Iskola és Gimnáziumban első érettségijén elnöknek. A következő tanévet már ott kezdte a kisebbik gyermekem, majd egy év múlva az iskola fenntartó egyesületének elnöke lettem. Abban az időszakban a fenntartói munka egyik kiemelt célja volt az intézmény pénzügyi helyzetének stabilizálása, ezt sikerült végrehajtani a szülői közösség teljes együttműködése mellett. A jogszabályoknak történő megfelelés érdekében a tanári karral együtt aktualizáltuk az iskola SZMSZ-ét és Pedagógiai Programját, ezen a közös munkán keresztül nyertem bepillantást egy alternatív iskola mindennapi gyakorlatába, pedagógiai módszer- és eszköztárába.

- *Tananyagfejlesztés (2004-2010, HEFOP 3.1.3 és a TÁMOP 3.1.4)*

Kiemelkedően fontos állomása volt a szakmai életemnek a kompetencia alapú tananyagfejlesztés. Ennek keretében olyan tananyagot dolgozott ki a fejlesztő csapat, ami az iskolák 10%-át megérintette és elősegítette sok pedagógus paradigmaváltását: a kollégák tanítási gyakorlatában a frontális oktatás alternatívájaként megjelentek a kooperatív módszerek. Ehhez matematikából tananyagokat dolgoztunk ki, a középiskolai rész több mint negyedét én írtam. Fontosabb feladataim voltak a két projektben:

- kreatív munka: tankönyv, taneszközök, tanári segédletek, prezentációk fejlesztése középiskolai matematika tananyaghoz (előtte a tantervek, érettségi követelmények, forgalomban lévő tankönyvcsaládok és feladatgyűjtemények részletes tanulmányozása);
- tananyagok egységesítése szerkesztő után, alkotószerkesztése, ábrák készítése;
- mentorálás: a fejlesztett tananyagok bevezetésének segítése matematika tanárok és intézmények számára, vezető mentori feladatok (2009-2011);
- pedagógus továbbképzéseken tréneri feladatok a kompetencia alapú tananyagokkal kapcsolatban (pedagógusok, valamint képzők képzése, mentorképzés), önálló képzések megtartása (2009-2011);
- a matematika programfejlesztést lezáró módszertani DVD menedzselése, felvételek és vágás irányítása, szakértőként közreműködés a megalósításban (2010).

- *Nemzeti közoktatási portál fejlesztése (2017 júliusa óta, Oktatási Hivatal)*

Jelenleg is dolgozom az Oktatási Hivatal megbízásából az nkp.hu fizika okostankönyvein. Az új generációs tankönyveket dolgozzuk át web alapú, tanórákon és önálló tanulás keretében is alkalmazható formába. Fontosabb feladataim:

- a fizika csapat összefogása szerkesztőként;
- digitális alapú okosfeladatok kidolgozása, elkészítése (kreatív és technikai jellegű munka);
- digitális tankönyvek szerkesztése.

Végül szeretném meghatározni azokat a dolgokat, amelyeket az erősségeimnek és a fejlesztendő területeimnek tartok.

Erősségeim:

- szerteágazó pedagógiai tapasztalatok;
- többféle fenntartó;
- vezetői tapasztalatok a közszférában;
- szervezés, szakmai és szakértői munka;

- holisztikus rendszerszemlélet, tények gyűjtése, elemzése, stratégia alkotás, projektmegvalósítás irányítása, a feladatok nyomon követése és értékelése;
- iskolán kívüli pedagógiai tevékenységek tapasztalatai (pl. tananyag fejlesztés);
- érettségi elnöki, OKJ vizsgaelnöki, mentori, vezető mentori tevékenységek, pedagógus továbbképzések;
- elemző, értékelő, stratégiai és operatív tervezési tapasztalatok.

Fejleszthető területek:

- az aktuális jogszabályok mélyebb szintű ismerete;
- személyes, helyi kapcsolati hálóm bővítése;
- más iskolák vezetői gyakorlatának megismerése, sikeres tevékenységek adaptálása.

Mesterpedagógus vagyok, 2021 óta pedagógus minősítési szakértőként és tanfelügyelőként is dolgozom. Számomra ez, és az érettségi elnöki tevékenység betekintést biztosít más iskolák gyakorlatába, ahonnan jó pedagógiai példákat lehet gyűjteni. Vezetőként ezek a tapasztalatok nagyobb eséllyel válnak részévé az intézmény életének.

Ha lesz rá mód és lehetőség, szeretném elvégezni a közoktatási vezetői szakra épülő Köznevelési és családjogi szakmódszertanos pedagógus továbbképzést.

Pedagógiai-szakmai ellenőrzésben tevékenykedő szakértőként az egyik legfontosabb célom, hogy a Zsigmondy Gimnázium minél többet tudjon profitálni az általam gyűjtött tapasztalatokból, jó gyakorlatokból. Örölnék, ha ezeket igazgatóként sikerülne érvényre juttatnom a Zsigmondy Gimnáziumban.

3. Helyzetelemzés

A helyzetelemzés során a valóságos helyzet tényszerű felvázolására törekszem. Felhasználtam

- az iskola alapidokumentumait (SzMSz, Pedagógiai program, Házi rend);
- az előző évek munkaterveit, beszámolóit, intézkedési terveit és a jelenlegi igazgató intézményvezetői programját (mindezek a honlapról letölthetők);
- belső tapasztalataimat;
- az Oktatási Hivatal oldalán található statisztikák: középfokú beiskolázás adatait (https://dari.oktatas.hu/kir_kifir_talalat).

Az iskola története a honlapon és az 50. évforduló kapcsán kiadott könyvben megtalálható, én csak azokat fogom kiemelni, amik jelenleg a működését meghatározzák.

Lezárult az első 50 év, a kitűnően megtervezett, megszervezett és kivitelezett ünnepi rendezvénysorozatnak mint a tantestületből mindenki, én is részese voltam. Átélt már az iskola mindenféle képzést, a hat osztályos gimnáziumtól kezdve az óvónőképzésen, informatikai szakképzésen át a humán-reál tagozatig, és az iskola a változásokhoz mindig remekül alkalmazkodott.

Mostanra letisztult az oktatási profil, a szakképzés eltűnt és – alkalmazkodva a városban felfutó két tanítási nyelvű általános iskolai képzéshez, mint bázishoz – bevezettük az angol-magyar kéttannyelvű képzést. Folyamatban van az átállás a NAT 2020 által meghatározott tantárgyakra (új tantárgy a digitális kultúra), követelményekre (sajnos a NAT 2020 kapcsán változó érettségi követelményekhez kizárólag az Oktatási Hivatal honlapján megtalálható részletes vizsgakövetelmények, és tantárgyanként-vizsgaszintenként egy darab minta feladatsor áll rendelkezésre). A COVID 19 járvány az iskola életében is komoly változásokat hozott, elterjedtek az online oktatást segítő digitális alkalmazások.

3.1. Tanulói létszámadatok

A 2021.08.24-ei állapot alapján

- a tanulók száma 279 fő, a fiúk és a lányok száma közel kiegyenlített;
- osztályok száma: 8 (minden évfolyamon 2 osztály);
- 2H, 3H, veszélyeztetett, SNI-s tanuló nincs;
- BTMN-es 11 tanuló;
- átlagos osztálylétszám 34,9 fő,
- az osztálylétszámok 30 és 38 fő között mozognak,
- nincs lemorzsolódással veszélyeztetett tanuló,
- a tagozatok létszáma közel egyenlő.

Létszámadatok (fő) (2021.08.24.)	
9. a	37
9. b	37
10. a	35
10. b	32
11. a	34
11. b	38
12. a	36
12. b	30

Tanulói létszámadatok és átlagok alakulása az elmúlt öt évben:

Tanév	Tanulók száma (fő)	Tanulói csoportok száma	Tanulmányi átlag
2016/2017	285	9	3,49
2017/2018	292	9	3,57
2018/2019	298	9	3,68
2019/2020	280	8	3,83
2020/2021	273	8	3,86

A képzési struktúra, a csoportok száma és a képzési profil véglegessé vált. Az *osztályátlagok* folyamatos növekedése üdvöztető és igyekszünk tovább fokozni, ebben a beiskolázásnak, a vezetési programban tervezett operatív célok megvalósításának és az egyéni tanulói igényekre fókuszáló pozitív tanári hozzáállásnak egyaránt óriási szerepe lesz.

Nagyok az osztálylétszámok, ezt részben ellensúlyozza, hogy a nehezebb, illetve eltérő szinten tanított tantárgyak tanítása csoportbontásban történik (matematika, idegen nyelv, informatika, digitális kultúra, testnevelés, katonai alapismeretek, belügyi rendészeti ismeretek, angol nyelven célnyelvi civilizáció, biológia, történelem). A csoportbontások miatt az iskolában több mint 120 csoportot kell kezelni az órarendkészítés során, minden évben.

Az utóbbi években jelentősebb fegyelmi probléma nem volt. A hiányzások elsősorban betegségekből adódtak, igazolatlan hiányzás elvétve előfordult, de egyáltalán nem jellemző.

Tanulóink közül sokan sportolnak egyesületekben, a birkózás és a futball a legnépszerűbb sportok. Birkózásból vannak olyan tanulóink, akik országos, európai és világszinten is komoly eredményeket érnek el.

3.2. Beiskolázás

Összesen két osztály indul minden évfolyamon, egy-egy osztályban két tagozat (angol-magyar két tanítási nyelvű, emelt angol, emelt informatika és honvédelmi, belügyi-rendészeti alapozó képzés). Összeállítottam egy felvételi statisztikát², amelyet elemezve a következők állapíthatók meg:

- Jelentős a túljelentkezés, pl. a 2021/2022-es tanévben 7,6-szeres.

Ez azt mutatja, hogy a gimnáziumra úgy tekintenek a vonzáskörzetben, hogy a térség egyik meghatározó középiskolája. Másrészt a beiskolázás előtti „marketing” munka megfelelő.

² Forrás: oktatás.hu oldalról elérhető https://dari.oktatas.hu/kir_kifir_keres és az iskola honlapja (2022.03.09)

a) 1. helyen jelentkeztettek aránya az összes, adott tagozatra jelentkezőkhöz viszonyítva.

b) 1. helyen jelentkeztettek közül a felvettek száma és az 1. helyre jelentkezők aránya.

Minden évben 68 volt a felvettek száma.

- Első helyre a túljelentkezés nem jelentős (97% – 151%), és minden 5. tanuló jelöli meg a Zsigmondyt 1. helyen felvételi jelentkezéskor (18% – 20%).
Helyi vélemény szerint *komoly versenyhelyzetben van az iskola*, esztergomi gimnáziumok vonják el a legjobb képességű jelentkezőket.
- Az első helyre jelentkezők 40% – 65%-át veszi fel az iskola.
Megjelölik azok is az iskolát, akiknek az eredményei nem elegendők a felvételihez.
- A tanulók 53% – 55%-os teljesítménnyel is bekerülhetnek a gimnáziumba, a tagozatok között nincs szignifikáns különbség.

Az elemzésből kikristályosodik egy versenyhelyzetben levő gimnázium képe, amelyre gondolnak ugyan felvételikor a szülők és a gyerekek, azonban preferálják az esztergomi gimnáziumi képzéseket. Ennek több oka is lehet és legfeljebb azoknál lehet felmérni, akik a 9. évfolyamot a Zsigmondyban kezdik. A Pedagógiai program helyi tanterve a hivatalos táblázatokon túl nem tartalmaz olyan információt, ami kiemelné az egyes képzések jellemzőit és előnyeit (viszont a honlapon ezek megtalálhatók).

Az is világos, hogy a beiskolázás eredményeként zömében átlagos képességű, átlagos tudásszinttel rendelkező diákok kerülnek a gimnáziumba. A jövőben a képet árnyalni fogja a beiskolázás pontosabb feldolgozása (pl. a felvételt nyertek hozott és elért pontjainak elemzése, jelenleg ilyen adatforrás nem áll rendelkezésre).

Felvételi jelentkezési statisztika az előző három évben:

Tanulmányi terület	Jelentkezők száma	Túljelentkezés	1. helyen jelentkezések száma	1. helyre jelentkezettek aránya	1. helyre túljelentkezés	1. helyen jelentkezettek közül a felvettek száma	a)	b)
2019/2020.								
honvéd, belügyi-rendészeti	79	4,6	18	23%	106%	10	13%	56%
emelt informatika	149	8,8	24	16%	141%	10	7%	42%
emelt angol	133	7,8	19	14%	112%	14	11%	74%
két tanítási nyelvű	69	4,1	15	22%	88%	12	17%	80%
	430	6,3	76	18%	112%	46	11%	61%
2020/2021.								
honvéd, belügyi-rendészeti	89	5,2	20	22%	118%	14	16%	70%
emelt informatika	113	6,6	15	13%	88%	10	9%	67%
emelt angol	111	6,5	17	15%	100%	8	7%	47%
két tanítási nyelvű	64	3,8	14	22%	82%	11	17%	79%
	377	5,5	66	18%	97%	43	11%	65%
2021/2022.								
honvéd, belügyi-rendészeti	120	7,1	30	25%	176%	9	8%	30%
emelt informatika	150	8,8	23	15%	135%	10	7%	43%
emelt angol	173	10,2	29	17%	171%	12	7%	41%
két tanítási nyelvű	77	4,5	21	27%	124%	10	13%	48%
	520	7,6	103	20%	151%	41	8%	40%

Felvételi ponthatárok alakulása az előző három évben:

Tanulmányi terület	Felvételi pontszám	Max. pontszám (azaz 150) %-a
2019/2020.		
honvéd, belügyi-rendészeti	76	51%
emelt informatika	80	53%
emelt angol	89	59%
két tanítási nyelvű	71	47%
átlag	79	53%
2020/2021.		
honvéd, belügyi-rendészeti	76	51%
emelt informatika	75	50%
emelt angol	81	54%
két tanítási nyelvű	84	56%
átlag	79	53%
2021/2022.		
honvéd, belügyi-rendészeti	81	54%
emelt informatika	84	56%
emelt angol	85	57%
két tanítási nyelvű	77	51%
átlag	87,75	55%
	12	

3.3. Tanulmányi eredmények

Országos kompetenciamérések eredményei

2018 és 2019. OKM eredmények		Matematika	Szövegértés
2018	Zsigmondy Vilmos Gimnázium	1692	1707
	gimnáziumi átlag	1733	1735
	országos átlag	1647	1636
2019	Zsigmondy Vilmos Gimnázium	1684	1713
	gimnáziumi átlag	1747	1749
	országos átlag	1670	1661

2019. évi OKM eredmények		Matematika	Szövegértés
országos		1670	1661
Zsigmondy Vilmos Gimnázium		1684	1713
országoshoz viszonyítva		101%	103%
Esztergomi járás		1700	1677
országoshoz viszonyítva		102%	100%
4 évfolyamos gimnáziumok		1747	1749
országoshoz viszonyítva		105%	105%
Dobó Katalin Gimnázium (Esztergom)		1856	1851
országoshoz viszonyítva		111%	111%
Temesvári Pelbárt Gimnázium (Esztergom)		1763	1680
országoshoz viszonyítva		106%	101%
Árpád-házi Szent Erzsébet Gimnázium (Esztergom)		1737	1765
országoshoz viszonyítva		104%	106%
Zafféri Károly Gimnázium (Nyergesújfalu)		1657	1648
országoshoz viszonyítva		99%	99%

Az OKM mérések azt mutatják, hogy a gimnázium 10-edikesei esetében a gimnáziumi átlagnál alacsonyabb a szint, az országosnál viszont magasabb. A szövegértési kompetencia értékek az átlagnál magasabbak. A 2019. évi OKM eredmények elemzésekor megállapították, hogy a Zsigmondy jó hátránykiegyenlítő hatással rendelkezik, és szövegértésből az átlagosnál jobban fejlesztik a tanulókat.

Az éves tervekben célként megjelenik a kompetenciamérések eredményeinek javítása és a négy évfolyamos gimnáziumok rangsorában előbbre kerülni. Az eddig elvégzett feladatok között megtalálható a 3. képességszint alatt, illetve annak határán teljesítő tanulók azonosítása, egyéni kompetenciáik (évközi és év végi osztályzatok, szorgalom, érdeklődés, stb.) időszakos vizsgálata és a 2020/2021. tanév beszámolójában az is megjelenik, hogy mit kellene tenni az eredmények javítása érdekében (egyéni fejlesztési tervek, tanórán kívüli felzárkóztató foglalkozások, célirányos felkészítés a kompetenciamérésre). Megfontolandó, hogy matematikából a célzott felkészítés beépüljön a 9-10. osztály tartalmi céljai közé, illetve órakeretébe.

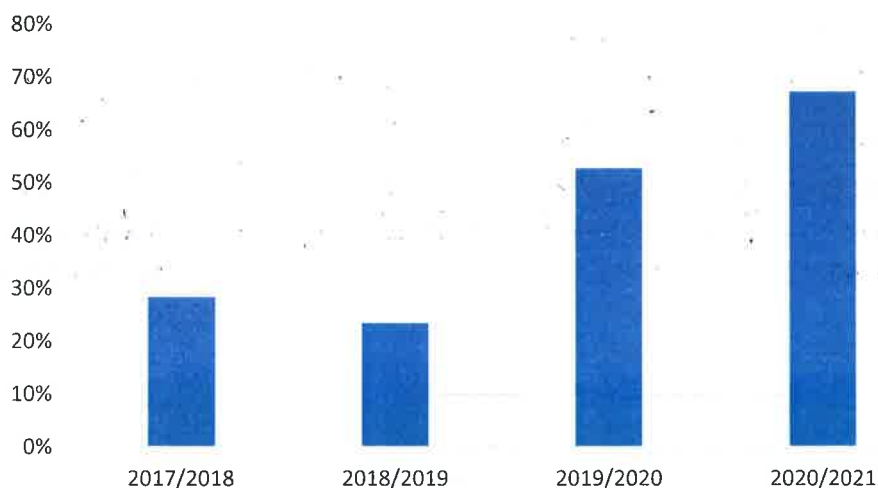
Természetesen a jó képességű tanulók ösztönzése, emelt szintű érettségi felé orientálása is megvalósítandó (tehetséggondozó foglalkozásokon), emelt szintű matematika érettségire felkészítés működik is az iskolában.

Érettségi eredmények

A kimeneti mutatók között az egyik legfontosabb az érettségi vizsgák eredményének alakulása. A következő táblázat az elmúlt évek vizsgázóinak számát és átlagát mutatja:

tanév	vizsgázók száma	emelt szinten vizsgázók száma	emelt szinten vizsgázók aránya	érettségi átlag-eredmény
2017/2018	60	17	28%	4,23
2018/2019	81	19	23%	3,66
2019/2020	72	38	53%	3,85
2020/2021	58	39	67%	3,65

Emelt szinten vizsgázók aránya



Az adatokból megállapítható, hogy az átlagokban nem történt javítás, azonban emelt szinten egyre több tanuló tesz érettségi vizsgát. Megnőtt a továbbtanulási kedv a végzősök körében, a 2020/2021. tanév pályakövetési adatai is ezt mutatják:

Emelt angol nyelvi – emelt informatikai gimnáziumi osztály: 35 fő

- Egyetemi/főiskolai képzésbe került: 20 fő
- OKJ-és szakmát tanul: 11 fő
- Munkát vállalt: 2 fő
- Nincs adat: 2 fő

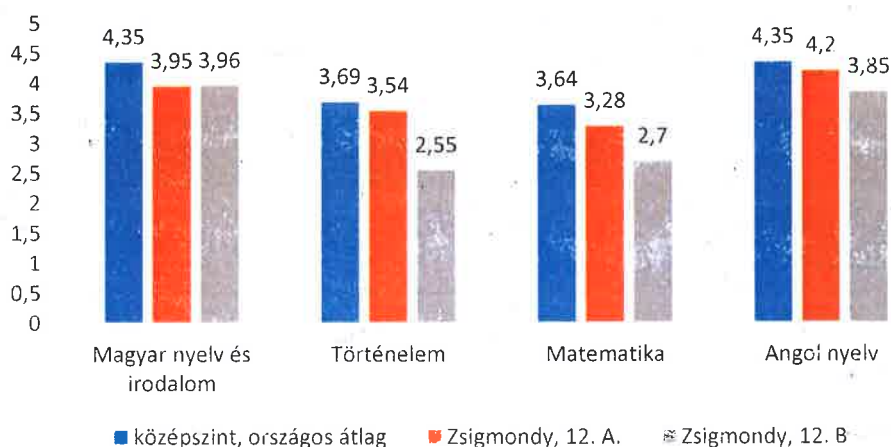
Belügyi-katonai gimnáziumi osztály: 27 fő

- Egyetemi/főiskolai képzésbe került: 4 fő
- OKJ-és szakmát tanul: 14 fő
- Munkát vállalt: 7 fő
- Nincs adat: 2 fő

Hasonlítsuk össze az utolsó érettségiző évfolyam eredményeit (2020/2021. május-júniusi vizsgaidőszak³) a legfontosabb érettségi tantárgyak tekintetében az országos gimnáziumi átlageredményekkel:

Érettségi tárgy	középszint, országos átlag	emelt szint, országos átlag	Zsigmondy 12. A.	Zsigmondy 12. B
Magyar nyelv és irodalom	4,35	4,58	3,95	3,96
Történelem	3,69	4,54	3,54	2,55
Matematika	3,64	4,37	3,28	2,7
Angol nyelv	4,35	4,81	4,2	3,85

Zsigmondys érettségi átlagának összevetése az országos középszintű, gimnáziumi eredményekkel



A Zsigmondy érettségi eredményeinek átlaga minden tantárgy és végzős osztály esetében elmarad az országos gimnáziumi átlagoktól. Ez nyilvánvaló hátrányt jelent a tanulók számára, ezért célként, feladatként jelentkezik:

- a vizsgaeredmények javítása (és ha sikerrel járunk, hatékony disszeminációja),
- a fakultációk hatékonyságának növelése,
- a vizsgaeredmények szintenkénti százalékos nyilvántartása és elemzése.

A fakultációkon jelenleg vegyesen, közép és emelt szintre készülő tanulók is vannak, holott a pedagógiai program egyértelműen meghatározza, hogy alapórán középszintre, fakultáción emelt szintre készítünk fel. Ennek letisztulásának most jött el az ideje, hiszen a diákok kétharmada emelt szinten is vizsgázik, és ez várhatóan emelkedni fog.

³ Országos gimnáziumi adatok forrása: https://www.ketszintu.hu/publicstat.php?stat= 2021_1 (2022.03.11)

A végzősök körében a tanórákon általános problémaként jelentkezik, hogy aki az adott tantárgyból nem készül érettségire, az nem akar teljesíteni. Ez a jelenség rányomja a bélyegét a pedagógiai munkára és a tanulói csoportok igény szintjére, motivációjára. A megoldás elsősorban a differenciálás, de kizárólag ez nem fog sikert eredményezni, komplex pedagógiai eszköztárat kell a tanároknak használniuk a fejlődés érdekében (gyakori értékelés és visszacsatolás; egyéni reflexió kérése a tanulóktól, önértékelés fejlesztése, egyéni tanulási ütemterv kialakítása, a fejlődés mérése és dokumentálása). Ennek előkészítését munkaközösségi szinten, az azonos tantárgyakat tanítók körében kell elvégezni. A differenciálás egyébként működik a kollégák napi gyakorlatában, másképpen nem is lehetne a gyerekek tevékenységét a középpontba helyezni.

Ugyanakkor a belső méréseknek és vizsgáknak akkor van értelme, ha ténylegesen segítik a fejlődést és nem egyfajta szummatív értékelési funkciójuk van. Át kell gondolni a belső mérések rendszerét és meg kell találni a módját annak, hogyan tölthetnek be fejlesztő célokat a tanítás-tanulás folyamatában.

Nyelvvizsgák

A végzősök között nyelvvizsgával rendelkezők számát az éves beszámolók tartalmazzák:

tanév	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
B2 komplex középfokú nyelvvizsgával rendelkezők száma	11	13	12	12
C1 komplex felsőfokú nyelvvizsgával rendelkezők száma	0	4	1	0

A két tanítási nyelvű képzés felfutásával a felsőfokú vizsgák száma várhatóan megemelkedik. Azonban a B2 komplex nyelvvizsga megléte áttolódott egyéni szintű igényről intézményi szintre, mert a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet 136. § (1) alapján *két tanítási nyelvű nevelés-oktatás adott célnyelvből abban a gimnáziumban folytatható, amelyik három egymást követő tanév átlagában megfelel annak a feltételnek, hogy a két tanítási nyelvű nevelés-oktatásban érettségi vizsgabizonyítványt szerzett gimnáziumi tanulók kilencven százaléka a célnyelvből rendelkezik B2 szintű nyelvtudást igazoló érettségi vizsgaeredménnyel vagy államilag elismert nyelvvizsgával.*

Ezért fontos cél, hogy minden, két tannyelvű oktatásban részt vevő tanulónk rendelkezzen középfokú (B2 komplex) nyelvvizsgával. Megfontolandó, hogy amelyik 9-edikbe jelentkező tanuló már rendelkezik ilyennel, az szóbeli meghallgatás nélkül kapja meg maximális 20 pontot a szóbeli felvételi vizsgarészre. A nyelvvizsgával rendelkezők számának monitorozása és beszámolóba építése egyébként megvalósul most is, a jövőben is.

Tanulmányi versenyek

A 2020/2021. tanév beszámolója megállapítja, hogy az online versenyekre a tanulók nehezen voltak mozgósíthatók. A pedagógusok a felkészítést nehéznek tartották, nem minden esetben érezték kivitelezhetőnek. Az online tanítás tanulói tudásszintre gyakorolt negatív hatásait sajnos érezzük minden területen.

A versenyek terén dominálnak a sportversenyek, valamint a helyi/regionális, nem az egyes tantárgyakat számonkérők vetélkedők. Elvértve akad tanuló, aki az OKTV-n bejut a 2. fordulóba. Bár az iskolai rangsorokban az országos középiskolai tanulmányi versenyeredmények számítanak, a tanulóink kompetencia szintjeit ismerve nem fogjuk erőltetni a jelentkezést. Főleg olyan megpróbáltatásokon megmérettetni magát bárkinek is, ami nem kecsegtet jó eredménnyel. Természetesen ha bármelyik diák komolyan gondolja, segítünk neki a felkészülésben, hiszen a tehetségfejlesztés része az intézmény pedagógiai gyakorlatának és feladatainak.

Ugyanakkor minden országos eredmény árnyalja a gimnáziumunkról alkotott képet. Munkaközösségi gyakorlat jelenleg is a versenyek feltérképezése és olyan versenyek megtalálása, ahol a tanulóink eséllyel tudnak indulni a tapasztalatszerzés, vagy éppen a jó helyezések megszerzése, de minden esetben a pozitív élményszerzés érdekében.

A tanulói sikerélményt a belső versenyek biztosíthatják a legnagyobb eséllyel. A diáknapon sportversenyeket szoktunk rendezni, ezt a gyerekek már előre várják és szívesen vesznek részt rajta. Feladatként jelentkezik és egyébként a tehetségkutatás, tehetséggondozás megvalósításának is része a belső versenyek indítása.

A kimenet mutatói

Összességében tehát a Zsigmondy Gimnáziumban nem jellemző, hogy a rangos hazai tanulmányi versenyeken a tanulók helyezéseket érjenek el. Tekintve a gimnázium térségben kialakult megítélését a közeljövőben sem várható, hogy ez megváltozik: nem jönnek hozzánk tömeges számban olyan diákok, akik elit gimnáziumban szeretnének tanulni, a tanulói motiváció sem ebbe az irányba tolódik.

Az osztályozás terén is vannak eltérések egyrészt az azonos tantárgyakat tanító különböző tanároknál, másrészt követelményszintben a nem érettségi tantárgyak között, ezt át kell gondolni tantestületi szinten és a tanórákon érvényesíteni kell. Az iskolai átlagok azért sem megfelelő mutatók a kimenet validitása szempontjából, mert a tanévet értékelő intézményi beszámolók szerint az év végi csoportátlagok akár egy egész jeggyel is eltérhetnek az érettségi vizsgák átlagától. Ezen úgy lehet változtatni, ha **a felkészítés és a számonkérés kifejezetten az érettségi követelményekre fókuszál.**

A tanulmányi szint reális megítélése érdekében szükséges az országos szttenderdekhez viszonyítható, objektív mérésekre alapozni, ezért át kell gondolni az eredmények gyűjtésének és elemzésének a módját a *középfokú beiskolázás*, az *OKM* és az *érettségi* viszonylatában, és ezekre a mérésekre alapozva **egységesíteni a tananyagot és a követelményrendszert** – természetesen a tanári szabadság megfelelő mértékű érvényesítése mellett.

3.4. Személyi feltételek

A tanító olyan lámpás, mely minél inkább világít másnak, annál jobban fogyasztja önmagát.” (Gárdonyi Géza)

Az intézményben 31,25 az engedélyezett álláshelyek száma, ebből 23,6 pedagógus és 5,75 technikai dolgozó. 6 óraadó és nyelvi lektor is dolgozik az iskolában. A szakos ellátottság nagyrészt megoldott, a végzettségek megfelelőek, azonban az informatika tantárgyat tanítók közül senkinek nincs meg az informatika tanári végzettsége, érettségiztetésre külsős kollégát kell hívni.

A 2022/2023. tanévben a szakos ellátottság módosul az idei tanévhez képest, egy kolléganő anyai örömei elé néz és a veszélyhelyzet kapcsán előírt oltási kötelezettséget egy kolléga nem teljesítette, ezért közös megegyezéssel távozott az intézményből. Pedagógus utánpótlást kell találni magyar nyelv és irodalom, informatika (digitális kultúra) és történelem tantárgyból. **Kockázatot jelent**, ha bizonyos tantárgyak tanítása olyan tanárra koncentrálódik, amiből a környékbeli munkaerőpiacon kevés van. Ilyen például az informatika/digitális kultúra és a két tanítási nyelvű képzés angol nyelven oktatott szaktárgyai (biológia, történelem, célnyelvi civilizáció).

A vezetési struktúra megfelelő, azon nem kívánok változtatni. Az SzMSz-ben meghatározott vezetői feladatkörökhöz javasolt leírásokat, protokollokat készíteni a gördülékenyebb munkavégzés érdekében.

Az intézményben négy **munkaközösség** működik: reál, humán, osztályfőnöki, idegen nyelvi. Személyes tapasztalataim szerint legaktívabban az idegen nyelvi munkaközösség működik, a belső mérések, a próbanyelvvizsgák, a felvételi elbeszélgetés, a 44 idegen nyelvű csoport, a két tanítási nyelvű képzés koordinációja, a két tanítási nyelvű általános iskolákkal való kapcsolattartás fejlesztése a DÖK bevonásával, az előrehozott érettségi vizsgákra történő felkészítés és a digitális oktatásra való áttérés extra terhelést rótt a munkaközösségre.

Az éves munkatervek és a beszámolók összeállítása a munkaközösség vezetők közreműködésével történik.

A tantestületben magasan kvalifikált, nagy tapasztalattal rendelkező pedagógusok vannak, akik a rendszer sajátosságaiból eredően magas leterheltséggel, relatíve alacsony munkabérért dolgoznak, és az ebből adódó feszültség nyomai néha érezhetők is a tantestületben. Meg fogjuk találni annak a módját és eszközeit (pl. informatikai), hogy ezt a komoly szellemi bázist hogyan tudjuk az eredmények javítása és a pedagógus leterheltség csökkentése érdekében felhasználni helyi szinten. Meggyőződésem, hogy minden kollégám folyamatosan megteszi a tőle telhető legtöbbet a munkája során és együttműködésük eredményeként megvalósulhat olyan rendszer, amellyel – hosszabb távon – csökkenthetők a tanórára felkészülés és az értékelés terhei, miközben javul a diákok tanulmányi teljesítménye.

Az iskolában három mesterpedagógus van (két szakértő és egy vezető) és többen rendelkeznek szakvizsgával. Szeretném támogatni a szakvizsgások és a mesterpedagógusok számának növe-

kedését (elsősorban innovátor). A továbbképzések, tantárgyi konferenciák segítenek a pedagógiai módszertár, eszköztár fejlesztésében – támogatom az olyan továbbképzéseken való részvételt, amelyek hozzájárulnak ténylegesen képes beépülni a mindennapi tanítási gyakorlatba, ezt a továbbképzési tervek összeállításában érvényesíteni fogjuk.

Az intézmény működését és az ifjúságvédelmi feladatokat szerződött iskolaorvos, orvosi asszisztens, pszichológus, gyógytestnevelő segíti. A BTMN-es tanulók egy részével a kollégák foglalkoznak a szakszolgálat támogatásával, azonban javasolt a fejlesztési feladatokhoz fejlesztőpedagógus segítségét igénybe venni.

A működés fenntartásában részt vesz egy karbantartó, három takarító, egy teljes állású gazdasági ügyintéző és részmunkaidős portás is.

Tárgyi feltételek

Rendelkezésre áll iskolai könyvtár, tornaterem, 9 tanterem, matematika, fizika és kémia szaktantermek, 3 teremben van telepített számítógépes rendszer, kondi- és edzőterem, beszélgetőszoba a délutáni programok helyszínéül és az iskolával szemközti parkban kialakított futó- és szabadterei edzőpálya. Folyamatos az állagmegóvás és a számítógépek rendelkezésre állásának szinten tartása, de szerények az anyagi lehetőségek. 8 interaktív tábla is segíti a pedagógiai munkát. Diákjaink egy része úszásoktatáson vesz részt a városi uszodában, az önkormányzat támogatásával.

Az intézményben a tárgyi felszereltség az eszközjegyzéknek megfelelő. Az idegen nyelv oktatásához számítógépes nyelvi labor is van az iskolában, ennek használatával meg kell barátkoznia a kollégáknak, hogy a rendelkezésre álló erőforrások minél magasabb szintű kihasználása megvalósulhasson.

Javasolt a technikai infrastruktúrát továbbfejleszteni:

- Néhány teremben nincs **projektor**, ezeket aktív hangfallal együtt pótolni kell. Ez a mai világban elengedhetetlen.
- Az online tanítás tapasztalatait célszerű beépíteni a tanítás gyakorlatába, ezzel tudjuk ösztönözni a **digitális eszközök fejlesztő célú felhasználását** a diákok körében. Online tesztek kitöltésére, az nkp.hu okosfeladatainak megoldására, szavazások gyors összegyűjtésére stb. van lehetőség a tanórai mobilhasználattal, amihez a wifi használatot – ellenőrzött körülmények között – szükséges biztosítani a tanulók számára.

A természettudományos tantárgyak oktatása színesebbé tehető **tanulókísérletek** elvégzésével. Ezek önállóságra nevelnek, fegyelemre, kitartásra, alkotó tevékenységekre, a tantárgy, a környezet és a közösen végzett munka szeretetére, és a gyerekek a sikerélményeken keresztül jobban megszeretik a tantárgyat. A tanulói tevékenységekkel megszerzett ismeretek maradandóbbak, mélyebbek, tartósabbak, a vizuális típusú tanulóknak is sokkal jobb, mint a bemutató-kísérletes oktatás. A Zsigmondyban ritkán érettségiznek fizikából és kémiából és ez részben an-

nak is betudható, hogy a diákoknak nincs lehetősége saját maguknak megtapasztalni a jelenségeket, nincsenek tanulókísérletekhez használható eszközök a szertárakban. A **szertárfejlesztést** szintén fel kell venni a célok közé.

Az iskola épülete 1960-ban épült, azóta nem történt teljes körű felújítás. A nyílászárók egy részét műanyagra cserélték és sikerült megállítani az épület egyik sarkának a süllyedését. A belső tér hangulatát növelte egyes terekben a márvány mozaik, illetve a lambériás borítás, és illemhelységek is lettek felújítva. A tisztasági meszelést egyes helyiségekben elvégezték és az iskola folyosójának falain színek jelentek meg a korábbi egyöntetű fehérrel szemben.

Vannak olyan problémák, amelyek megoldása cél és feladat a jövőben:

- hiányos a külső vakolat, nincs külső hőszigetelés;
- a fűtésrendszer, a vizes rendszer és a villamos rendszer felújításra szorul;
- ki kell cserélni a maradék, korszerűtlen nyílászárókat;
- a melegítőkonyha felújítása;
- egyes termekben (pl. fizika szaktanterem) nagyon régi, elavult, billegő, hiányos szélű asztalok vannak, ezeket szükséges kicserélni;
- a folyosók, közösségi terek dekorációja részben meghatározza az iskola hangulatát és az intézménybe érkezők első benyomását, ezért **színesebbé**, plasztikusabbá kell tenni (drapériák, tükrök, apró és meglepő tanulói alkotások, tapétacsíkok, gipszöntvények stb.);
- a sportudvaron a kézilabdapálya felújításra szorul;
- a karbantartói munkához szükséges eszközök, szerszámok pótlásáról gondoskodni kell.

Az **udvar** több funkciót ellát (sportudvar, kerti kiülő pavilon tanórákhoz és pihenéshez, idő-kapszula tároló, komposztáló, diákrendezvények helyszíne stb.). Megvizsgáljuk a diákok és a tantestület bevonásával, hogyan használhatók ki még hatékonyabban pedagógiai célokra az udvar nyújtotta lehetőségek. Az udvar tisztítása, a növényzet gondozása és pótlása a diákok alkalmankénti segítségével történik (ennek pedagógiai célja is van, és segít a karbantartó munkájában) – meggondolandó, hogy legyen-e egy állandó udvari csoport, amelynek a tanulói közösségi szolgálat keretében rendszeresen gondozzák az udvart.

Az udvarral kapcsolatban is vannak problémák, amelyeket kezelni kell:

- a betonkerítés balesetveszélyes;
- a szükségtelen (beteg, rossz helyen levő) fák kivágását szakember hiányában nem tudjuk megoldani.

3.5. Tanórán kívüli nevelő-oktató tevékenység

Az intézményben működik a pályaválasztás és a továbbtanulás támogatása. A végzősök minden évben tájékoztatást kapnak a továbbtanulási lehetőségekről és a felvételi rendszerről, a pontszámításról. Bizonytalanság tapasztalható a jelentkezések előtt, ami fakadhat önismereti problémákból, a jövőről alkotott hiányos vagy téves elképzelésekből, motivációhiányból, negatív szociális hatásokból, a valóságos (iskolán kívüli) életéről és az egyes szakmákról alkotott hiányos ismeretekről, ezekre már kilencediktől oda kell figyelni.

Felzárkóztatás

2H, 3H és veszélyeztetett tanuló nincs az iskolában.

A hátrányok enyhítése, lemorzsolódás csökkentése érdekében felzárkóztató foglalkozások működnek (matematika, idegen nyelv, 2-2 csoportban; felzárkóztatás, korrepetálás). A BTMN-esekkel tanórákon differenciáltan foglalkoznak a pedagógusok, a fejlesztő foglalkozások egy része az iskolában történik (nem fejlesztő pedagógus végzi), másokkal a Szakszolgálat munkatársai dolgoznak. A BTMN-es diákok is sikeres, olykor előrehozott érettségi vizsgákat tesznek, a felzárkóztatás sikeres.

Tehetséggondozás

A fenntartó döntése alapján heti 3 órában van lehetőség tehetséggondozásra (1 óra matematika, 2 óra angol nyelv), matematikából 11-edikes és 12-edikes tanulók differenciált, emelt szintű érettségi felkészítése zajlott a foglalkozásokon, amit a köv. tanévben heti 2 órára emelünk. Angol nyelvből is vegyes csoportok voltak, az órákat a tehetségesebb tanulók nyelvvizsga felkészítésére fordították.

Látható, hogy a Zsigmondyban a tehetségfejlesztés területén rendkívül szerény lehetőségek biztosítottak. Fontosnak tartom feltérképezni a gyerekek tanórán kívüli érdeklődési területeit, és a zenében, művészetekben járatos diákjainkat bevonni a dekorációs feladatokba és az iskolai rendezvények lebonyolításába, ahogy ez eddig is megvalósult.

Szakkörök, sportfoglalkozások

A pedagógiai program tartalmazza az egészségnevelés feladatait, komplex intézményi mozgásprogram működik. Az **iskolai sportkör** minden munkatervében megtalálható a célok között az egészség megőrzése a sport, ill. tömegsport által, az aktív kikapcsolódás és a felkészülés a különböző, iskolák közötti sportversenyekre. A foglalkozásokon a 12. évfolyamos diákok lehetőséget kapnak felkészülni a testnevelés gyakorlati vizsgákra. A veszélyhelyzet megszűnésével beindulnak majd a különböző (középiskolák közötti, városi stb.) versenyek, sportrendezvények, ezeken mindig szívesen vesznek részt a diákjaink.

Iskolai hagyományok, rendezvények, közösségi programok

A hagyományaink fontosak a helyes értékrend kialakításában és egyéb nevelési céljaink megvalósításában. Megteremtik az egyensúlyt a múlt és a jövő között, erősítik a tanárok és a tanulók intézmény iránti elkötelezettségét, fejlesztik a szervezeti kultúrát.

A Zsigmondy Vilmos Gimnázium 50 éves fennállása alatt kialakult hagyományai:

- nemzeti ünnepek, megemlékezések;
- tanévnnyitó, tanévzáró, ballagás, szalagavató;
- névadónk életével, emlékének ápolásával kapcsolatos tevékenységek (Zsigmondy sír ápolása, az iskolában található Zsigmondy emlékhely és lépcső kialakítása);
- nyílt napok és felvételi előkészítők a nyolcadikosok számára;
- gólyaprogram (régebben csibeprogram): gólyatábor, gólyaavatás;
- Zsigmondy-nap (diáknapi a DÖK szervezésében versenyek, osztályok közötti vetélkedők);
- témahetek, egészséghet megvalósítása;
- Halloween és jelmezes nap (részt vesznek a tanárok és a diákok is);
- tantestületi közös ebéd, kirándulás.

A hagyományokon kívül számtalan program segíti a közösségfejlesztést és a fenntarthatóságra való nevelést szempontjainak érvényesítését (a teljesség igénye nélkül):

- osztálykirándulások, túrák, múzeumlátogatások, egyedi programok (pl. alkalomadtán sítábor);
- Boldog iskola program;
- ruhagyűjtés, papírgyűjtés, szelektív hulladék gyűjtés;
- Mozdulj a klímáért akcióban történő részvétel;
- sokszínűség hete.

Énekkar, szakkör nem működik az iskolában.

Fontosnak tartom a **művészeti nevelést**, ami jelenleg zömében ének és vizuális kultúra tanórákon érvényesül, a diákok évente egy alkalommal hangversenyen is részt vesznek. Művésztanár kollégánk nyaranta festőtáborokat szervez és közreműködik az iskolai dekoráció megvalósításában.

Szeretnék olyan programokat szervezni, amelyek célja az intézményhez kötődés erősítése a hozzánk járó tanulóknak és családjaikban. Ez a közösségfejlesztés része, segíthet támogatókat szerezni, közelebb hozza a tanárokat és a tanulókat, támogatja a személyiségfejlesztés céljainak megvalósulását, a fegyelmi problémák megelőzését és egyes diákoknál a tantárgyak megítélésének javításában is.

Ifjúságvédelem

Nincsenek kirívó esetek, a bukásveszélyben levő tanulókra az egész tantestület odafigyel (a tanáriban és az értekezleteken mindig téma a tanulmányi eredmény alakulása, az osztályok átbeszélésekor előkerülnek a gyenge teljesítményt nyújtók is). Az intézményben ifjúságvédelmi feladatokat lát el egy kolléga, aki rendszeresen tartja a kapcsolatot az osztályfőnökökkel. Szükség esetén külsős partnerek bevonása is megtörténik.

3.6. Az iskola kapcsolatrendszere

A Tankerülettel történő kapcsolattartás eddig zökkenőmentes, rendszeres, célirányos volt, szakmai és jogszabályi alapokon nyugodott és részvételi, illetve online formában valósult meg. Természetesen ennek a továbbiakban is így kell történnie. A fenntartó tisztában van az intézményi sajátosságokkal.

A belső kapcsolattartás a kollégákkal – a személyes beszélgetéseken kívül – email-ben, a Krétán keresztül, Facebook csoportban, heti megbeszéléseken és a tanári falára kifüggesztett tájékoztatók segítségével valósul meg. A munkaközösség vezetőkkel kibővített vezetőségi ülésen heti egy alkalommal áttekintik az aktuális feladatokat. Utána mintegy 10 perc időtartamban, nagyszünet alatt az egyik munkaközösség vezető tájékoztatja a kollégákat a kibővített vezetőségi ülésen elhangzottakról.

Legfontosabb partnereink a szülők, nélkülük a céljaink nem tudnak megvalósulni. Egészen heterogén a családi összetétel a tanulóink viszonylatában, ez okoz némi problémát a kapcsolattartásban és az intézményi célok, illetve a diákok továbbtanulási céljainak, szándékainak, lehetőségeinek tudatosításában. Szülői értekezletek, fogadóórák, a szülői munkaközösségekben rendszeres értekezletek és levelezőrendszer alkotják a kapcsolattartás eszközeit, aminek a minőségéről és a további szülői igényekről általános felmérést kell készíteni.

A beiskolázás érdekében rendszeres a kapcsolattartás a környék utánpótlást biztosító általános iskoláinak vezetőivel, a toborzásban a diákjaink is részt vesznek (ennek eredményeként növekedett az első helyre jelentkezők aránya).

Az együttműködés részeként a vezetőség kapcsolatot tart:

- Pro Schola Nostra Alapítvánnyal, ami kifejezetten az iskola működésének támogatására jött létre,
- a Szakszolgálattal és a Családsegítővel,
- Dorog város önkormányzatával (diákjaink közreműködnek városi ünnepségeken, sportrendezvényeken és végeznek közösségi szolgálatot is)
- a városi rendőrkapitánysággal és Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-Főkapitánysággal,
- a dorogi stadionnal és uszodával,
- a Magyar Honvédség 25. Klapka György Lövészdandárral,
- a városi könyvtárral és a József Attila Művelődési házzal,

- a Mosonyi Albert Gondozási Központtal,
- testvériskolai kapcsolatokat létesített (régibbről a székelykeresztúri Orbán Balázs Gimnáziummal és a wendlingeni Johannes Kepler Reáliskolával, a Határtalanul pályázat keretében további középiskolákkal), ezeket fel fogjuk használni a nyelvtanulás és a személyiségfejlesztés érdekében.

Az intézmény partnereinek képviselőit igazgatóként fogom felkeresni és tisztázni velük az együttműködés további lehetőségeit. Fontosnak tartom felvenni a kapcsolatot a helyi és regionális civil szervezetek képviselőivel és mindazokkal, akik támogatásukkal tudnak segíteni az iskola fejlődésében (cégek, vállalkozók).

3.7. Záró gondolatok

A Zsigmondy Gimnáziumban az elmúlt években olyan változások történtek, amelyek nyomán az intézmény képes hatékonyan reagálni a közoktatás változásaira (ld. az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021-2030⁴).

A szakmai helyzetelemzés során azonosítottam az intézményben folyó pedagógiai munka és a környezet erősségeit és fejlesztendő területeit. Meggyőződésem, hogy az utóbbi években annyi változáson ment keresztül az intézmény, hogy a következő vezetői ciklusnak a folytonosságra és az elért eredmények, értékek erősítésére kell összpontosítania azzal a feltétellel, hogy a változó környezetre is a lehető legoptimálisabban reagál.

⁴ <https://2015-2019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf> (2022.03.14.)

4. Vezetési program (2022-2027)

Vezetési programom elkészítése során a helyzetelemzésben feltárt erősségekre és fejleszthető területekre, az intézményben eltöltött évek munkájából és a személyes életutamból nyert tapasztalatokra támaszkodtam.

A vezetési ciklus az iskola hagyományainak megtartásával a tanulás eredményeinek javítására, a tanulók kompetenciáinak fejlesztésére összpontosít.

4.1. Jövőkép

„A gyermek olyan, mint egy pillangó a szélben. Néhány magasabbra tud repülni, mint mások, de mindegyik a legjobb tudása szerint repül.

Miért is hasonlítanád össze őket?

Mindegyik más. Mindegyik különleges. Mindegyik gyönyörű.”

(Ismeretlen szerző)

Szeretném, hogy a Zsigmondy Vilmos Gimnázium olyan középiskolává váljon, amelyben

- minden tanulónk értékként tekint és motivált a tanulásra, szívesen és örömmel jár iskolába;
- egy diák számára rangot jelent bekerülni és sikeressé válni a saját képességeinek és igényeinek függvényében;
- színvonalas oktató-nevelő munka folyik a tantestület, a szülők, a fenntartó és a külső partnerek sikeres együttműködésének eredményeként;
- az intézmény a vezető kezdeményezésére, a tantestület és a partnerek bevonásával igazodik a jövő kihívásaihoz (versenyképes tudás biztosítása, társadalmi igények követése, alkalmazkodás a változó generációs jellemzőkhöz).

4.2. Fejlesztési elképzelések

A vezetői munkám és legfontosabb stratégiai céljai:

- törvényes működés biztosítása, a fenntartói igények és pedagógiai programban meghatározott célok és feladatok maradéktalan megvalósítása;
- a tanulók összehangolt értelmi, lelki és fizikai fejlesztésének biztosítása;
- a feltételrendszer (humán erőforrás, szervezet, infrastruktúra) magas színvonalon történő biztosítása;
- alkalmazkodás a változásokhoz, a jövő kihívásaihoz;
- belső és külső kapcsolatok megfelelő ápolása.

A fenti stratégiai célokat lebontottam operatív célokra és feladatokra. A célok megvalósulását elemezni fogom minden évben, és törekedni fogok ezek mielőbbi megvalósítására. A fejlesztési elképzelésekben részletezett operatív célok biztosítása alapos kutatást és tervezést igényel, amely nem valósulhat meg a tantestület bevonása nélkül. Ez a felkészülés rövid távon, az egyes célokkal kapcsolatos feladatok jellege és a leterheltség függvényében egy-két év alatt fog megtörténni, az így kialakult módosítások után a rendszer működtetése és vizsgálata kerül előtérbe (az éves munkatervek tartalmazni fogják a megfelelő mutatók monitorozását, a beszámolók az eredmények változásait és a szükséges beavatkozási pontok megjelölését).

Pedagógiai folyamatok

Tanulói eredmények javítása

- Érettségi eredmények, OKM eredmények, felsőoktatásban tanulók arányának, nyelvvizsgák számának (különösen két tanítási nyelvű képzésben) növelése, ehhez az átlag mellett egyéb eredményességi-hatékonysági mutatók megkeresése, monitorozása, szükséges beavatkozás megtervezése, megvalósítása.
- A beiskolázási rendszer hatékonyságának megtartása, fokozása (több jó képességű diák jelentkezzon a Zsigmondyba első helyre).
- Tanulói motiváció mérése, erősítése intézményi szinten és tanórákon egyaránt (hatékony pályaorientációs rendszer, osztálykirándulások, intézmény látogatások célirányos tervezése, HR és munkaerő piaci szakemberek meghívása, szakmák megismerése esetleg szülők bevonásával; egy munkacsoport kidolgozza a tanulói motiváció-erősítő rendszer céljait, folyamatát, módszereit, lehetőleg elektronikus eszközeit és ezt a pedagógiai programban rögzíteni fogjuk).
- Minden, két tanítási nyelvű képzésben részesülő tanulónk rendelkezzen B2 komplex nyelvvizsgával a tanulmányai végére.
- Idegen nyelvi táborok, külföldi nyelvtanulási kurzusok, angol nyelvű nemzetközi kapcsolatok (iEarn, Erasmus stb. programok, Határtalanul pályázat) működtetése.

Mérési rendszer hatékony működtetése (rövid távú célok, feladatok)

- Belső mérések rendszerének átgondolása és rögzítése a pedagógiai programban, eredményeinek beépítése a tanulás/tanítás folyamatába (pl. egyéni vagy csoportos intézkedési tervek kidolgozása, végrehajtása; tananyag átcsoportosítás évfolyamok között).
- Az egyéni tanulmányi mutatók és személyiségfejlődés elemzése, nyilvántartása, a változások nyomon követése (eszközei lehetnek pl. nyilvántartás a tanulók korábbi tanulmányi és szociális helyzetéről, az egy osztályban tanító tanárok értekezletei, osztályfőnök és igazgató havi rendszerességgű megbeszélései).

Rendszerszintű pedagógiai tervezés megvalósítása

- Profiltisztítás (fakultációk funkciójának tisztázása, a vegyes – emelt, közép – fakultációk kivezetése; emelt szintű képzések funkciójának tisztázása, intézményi szinten egységes tanulói tájékoztatás az egyes fakultációk céljáról, a fakultációs osztályzatok felhasználásának tisztázása, rögzítése a pedagógiai programban).
- Pedagógiai program felülvizsgálata, kiegészítése (NAT és érettségi rendszer változásainak követése, helyi tanterv megalkotása a kerettantervvel nem rendelkező képzéseknél, érettségi tárgyak és feltételek meghatározása).
- A központi tanterveket hozzá kell illeszteni a tanulóink érdeklődéséhez, fejlettségéhez (adaptáció), és úgy kell a pedagógiai programban megjeleníteni.
- A tanmenetek igazítása a tanulói csoportok érdeklődéséhez, fejlettségéhez (pl. célzott kompetenciafejlesztő órák, több ismétlő óra dolgozat előtt, számonkérések típusainak megtervezése stb.).
- Az azonos tantárgyat tanítók körében egységes tananyagrendszer, értékelési és követelmény rendszer kialakítása.
- A pedagógusok éves tervezésében megjelenik a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.

A pedagógiai kultúra frissítése

- A fejlesztő célú értékelés beépítése a pedagógiai kultúrába, alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban.
- Módszertani sokszínűség kialakítása (szükség esetén belső képzésekkel támogatva; a tanulók saját aktivitását növelni kívánó, tevékenykedtető és az alkotást előtérbe helyező módszerek, differenciálás átgondolása és rögzítése már a tervezési időszakban; tanári reflektivitás fokozása; színvonalas tanulói projektmunkák kérése, támogatása; játékok alkalmazása a tanórákon; elektronikus alapú számonkérések).
- Évfolyamonkénti nevelési célfeladatok meghatározása, tervezése, megvalósítása (pl. 9. évfolyamon a tanulás tanításának módszereit és eszközeit rögzítjük és alkalmazzuk tantestületi szinten; beilleszkedés)
- Fenntarthatósági szempontok erősítése a pedagógiai munkában (pedagógiai program ökoiskolai elemeinek átgondolása, működtetése, tantestületi támogatottság és sikeres tevékenységek esetén ökoiskolai pályázat benyújtása; tervezési szempontként megjelenik a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése a tantervekben, tanmenetekben, tanórákon).
- A reflektív napló hatékony működtetése, pedagógus önreflexiók alkalmazása általános körben.

- A témahetek lezárása kiállítással vagy intézményi szintű rendezvénnyel, a produktumok megjelenítése a honlapon.

Felzárkóztatás, tehetséggondozás, ifjúságvédelem tervezése, működtetése, tanórán kívüli tevékenységek

- Az egészségmegőrzési és egészségfejlesztési program a pedagógiai programban jól meghatározott, előtérbe kell helyezni (elsősorban a prevenciót).
- Rendszeres egészségmegőrző/fenntarthatósági programok szervezése (versenyek, kirándulások, sportnap, sétatúra).
- Gyengén motivált tanulóknál az okok feltárása és lehetőség szerinti beavatkozás a felzárkóztatás és az egyéni bánásmód megvalósulása érdekében.
- Felzárkóztatás hatékony tervezése (BTMN-es tanulók fejlesztésének egységesítése, tematikus tervek, módszerek, eszközök kidolgozása, szükség esetén fejlesztő szakemberek bevonásával).
- Hatékony pályakövetési rendszer működtetése (felvételi eredmények és a felvetteknél az első félévi eredmények hatékony gyűjtése és elemzése).
- Szakkörök és intézményi versenyek szervezése a források és a tanári leterheltség függvényében.
- Feltérképezzük a gyerekek tanórán kívüli érdeklődési területeit (sport, művészet, műszaki, média stb.), diákjainkat bevonjuk a dekoráció tervezésébe, elkészítésébe és az iskolai rendezvények lebonyolításába, hasonló érdeklődésű diákcsoportokat szervezünk. Diák munkacsoportokat hozunk létre a közösségi szolgálat biztosításának iskolai célokhoz kötésével (pl. rendezvényszervezés és közreműködés, dekoráció, udvarrendezés, média; szerepet kap a tehetség kutatásban és gondozásban).
- A művészeti nevelés erősítése a személyiségfejlesztés érdekében (önkifejezési készségek, önbizalom, érzelmi intelligencia fejlesztése; színpadi szereplések, zene, tánc támogatásához próbahely, fellépések biztosítása).
- Fenntarthatósággal kapcsolatos tanulói kompetenciák fejlesztése (szelektív hulladékgyűjtés, energiatakarékosság, témahetekken a téma feldolgozása, társadalmi szerepvállalás a közösségi szolgálat keretein belül stb.).

Az intézmény szervezete és működése

- Pályázatok, jogszabályváltozások folyamatos követése, ezekről a munkatársak tájékoztatása.
- Munkaközösségek aktív, értékteremtő szakmai munkájának általános megvalósítása (egységes munkaterv sablon; szaktárgyi tudásbázisok létrehozása: tantárgyi, egységes

mappa, témakörönként átbeszélve és véglegesítve; szintek: közép, emelt, verseny – nagymértékben segíti, egyszerűsíti a pedagógus tanórai felkészülését, egységesíti a tanulmányi munkát; osztályfőnöki tapasztalattár pl. kirándulásokról; egységes évfolyami témák megjelenése).

- Munkahelyi leterheltség kiegyenlítése a kollégák között az óraszámok és a tantárgyak jellegének figyelembe vételével.
- Családi rendezvények, több kötetlen tanár-diák rendezvény szervezése (motivációs hatás).
- Eredmények (tanulmányi, sport stb.) gyűjtése, elemzése, kommunikálása (értekezletek, honlap, eredménytáblázat a belső hálózaton).
- Idegen nyelvi laborok aktív használata.

Intézményi változások

- Alkalmazkodás a változó technikai feltételekhez (pl. tanulási környezet átalakításának lehetősége kooperatív módszerek alkalmazásához, diákok számára wifi elérés biztosítása tanórai kereteken belül a digitális taneszközök használatához; az iskolai környezet tükrözze a korszerű iskola világát, alkalmazkodjon a gyerekek világához)
- Szertárak folyamatos fejlesztése (tanulókísérleti eszközök beszerzése).
- Működési feltételek javítása (fűtési és villamos rendszer korszerűsítése, épületszigetelés, épülethibák javítása, külső vakolat javítás, festés, karbantartási eszközök, szerszámok beszerzése; projektorok és aktív hangfalak számának növelése).
- Tanulói javaslatok gyűjtése, feldolgozása a DÖK bevonásával
- Új kolléga fogadási rendjének kidolgozása (egységcsomag, mentorálás), exit interjúk a távozókkal

Az intézményben foglalkoztatottak

- Tantestület bevonása fontosabb döntési folyamatokba.
- Osztályfőnök segítő rendszer bevezetése.
- Szakmai munkánál elvárás, hogy feleljen meg az önértékelési kritériumoknak.
- A kollégák segítséget kapnak pedagógusminősítés, önértékelés vonatkozásában.
- Új kollégák bevezetése az intézménybe (mentori rendszer), intézményt elhagyó kollégák és tanulók exit interjúi.
- Szakvizsgázott pedagógusok számának emelése és hatékonynak tűnő, a mindennapi pedagógiai gyakorlatban használható eredményekkel kecsegtető továbbképzések ösztönzése a kollégák felé.

- Belső kommunikáció fejlesztése (a kollégák írásbeli tájékoztatása a kiemelt havi/heti feladatokról, eseményekről; a belső kommunikáció egy platformra terelése; a munkaközösség vezetőikkel kibővített vezetőségi ülésekről emlékeztetők készítése és publikussá tétele a tantestület minden tagja részére, amiben a vezetőség által végzett feladatok, az iskolai folyamatok státusza és az aktuális feladatok is megtalálhatók).
- Tantestületi közösségfejlesztés érdekében tantestületi műhelymunkák bevezetése (pl. belső képzések, célfeladatok), hagyományos tantestületi rendezvények, kirándulás megvalósítása.

Vezetői kompetenciák fejlesztése

- A vezetőség munkájának átláthatóvá tétele (elektronikus munkanapló bevezetése a vezetőség számára – elvégzett feladatok, bevont személyek, eredmény, megjegyzések, a kollégák rendszeres tájékoztatása írásos formában; vezetői program nyomon követése év végi értekezleteken).
- A nevelési értekezletek hatékonyságának emelése (problémák előzetes összegyűjtése; témákat előre eljuttatjuk a pedagógusoknak, műhelymunkákat szervezünk).
- Projekt alapú tervezés kidolgozása, bevezetése (ki, milyen feladatokban, milyen időintervallumban vesz részt, résztvevők, erőforrások, költségek, beszerzések, kommunikáció és disszemináció tervezése; segít a tantestületen belüli egyenletes pedagógusterhelés megvalósításában).
- A pedagógiai munka ellenőrzése hangsúlyosabbá váljon (hospitálási munkaterv és megvalósítása, rendszeres óralátogatások, naplóadminisztrálás nyomon követése, önértékelések, tanfelügyeletek, minősítések).
- Éves iskolamarketing terv készítése (felkészítés, nyílt napok, disszemináció, pályaválasztási szülői értekezletek, pályaválasztási fórumokon részvétel, média megjelenések)

5. Záró gondolatok

„Az embernek lelke van, amely hinni és repülni tud, s ez a lélek halhatatlan és farkasszemét néz a világgal. Arra kell nevelnünk eszméletünket és szemléletünket, hogy a köznapiban, a környezetben, a mindennaposban is látni tudjuk az egyszerűt, a csodálatosat és a látomásszerűt.” (Márai Sándor)

Többek között azért tartom jó iskolának a Zsigmondy Gimnáziumot, mert mindenféle helyzetet képes jól kezelni: nem jellemző az iskolaelhagyás tanulmányi vagy fegyelmi problémák miatt, az utóbbi években elvétele akad bukás érettségi vizsgán, és a végzősök túlnyomó többsége tovább tud tanulni az igényeinek megfelelően. Egy jól átgondolt intézmény remek tantestülettel a középmezőnyben, ami rengeteg változáson ment keresztül. A jövőben az eddig elért eredményeinek javítására kell összpontosítania és közben megfelelnie a XXI. századi iskola kihívásainak.

Az elmúlt közel harminc év során szerzett pedagógiai és vezetői tapasztalatok alapján úgy érzem, hogy a Zsigmondy Gimnázium intézményvezetői feladataival minden nehézség nélkül meg tudnék birkózni úgy, hogy közben élvezem a tantestület támogatását. Persze azt is tudom, hogy a vezetőnek is sokat kell azért tanulnia és tapasztalnia, hogy jó vezető váljon belőle.

Én érzek magamban annyi fizikai és szellemi erőt, elhivatottságot, hogy vállaljam ezt a megtisztelő, komoly, közös munkát.

Tartalom

1.	Bevezetés	2
2.	Szakmai életút.....	3
	Meghatározó képzések, végzettségek	3
	Győri évek (1993-2008).....	3
	Kitekintés a közsférába vezetőként (2008-2014)	3
	Pilisi évek (2015-).....	4
	Iskolai tanításon túli pedagógiai tapasztalatok.....	5
3.	Helyzetelemzés	8
3.1.	Tanulói létszámadatok.....	8
3.2.	Beiskolázás.....	9
3.3.	Tanulmányi eredmények	13
	Országos kompetenciamérések eredményei	13
	Érettségi eredmények.....	14
	Nyelvvizsgák.....	16
	Tanulmányi versenyek	17
	A kimenet mutatói.....	17
3.4.	Személyi feltételek	18
	Tárgyi feltételek	19
3.5.	Tanórán kívüli nevelő-oktató tevékenység.....	21
	Felzárkóztatás	21
	Tehetséggondozás	21
	Szakkörök, sportfoglalkozások	21
	Iskolai hagyományok, rendezvények, közösségi programok.....	22
	Ifjúságvédelem	23
3.6.	Az iskola kapcsolatrendszere	23
3.7.	Záró gondolatok	24
4.	Vezetési program (2022-2027)	25
4.1.	Jövőkép.....	25
4.2.	Fejlesztési elképzelések.....	25
	Pedagógiai folyamatok.....	26
	Az intézmény szervezete és működése	28

Intézményi változások	29
Az intézményben foglalkoztatottak	29
Vezetői kompetenciák fejlesztése	30
5. Záró gondolatok	31

Mellékletek:

- Nyilatkozat a teljes pályázat sokszorosításához, továbbításához és harmadik személlyel történő közléséhez
- Nyilatkozat személyes adatok pályázattal összefüggő kezeléséhez, továbbításához
- Nyilatkozat elektronikus ügyintézésrel kapcsolatos tárhely (Ügyfélkapu) meglétéről
- Az álláshely betöltéséhez szükséges végzettség, szakképzettség meglétét igazoló okmányok másolata
- Pedagógus-szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettség meglétét igazoló oklevél másolata
- Szakmai gyakorlatot igazoló, munkáltató által kiállított dokumentum
- 90 napnál nem régebbi hatósági bizonyítvány a büntetlen előélet és annak igazolására, hogy a közalkalmazott nem áll a tevékenység folytatását kizáró foglalkozástól eltiltás hatálya alatt