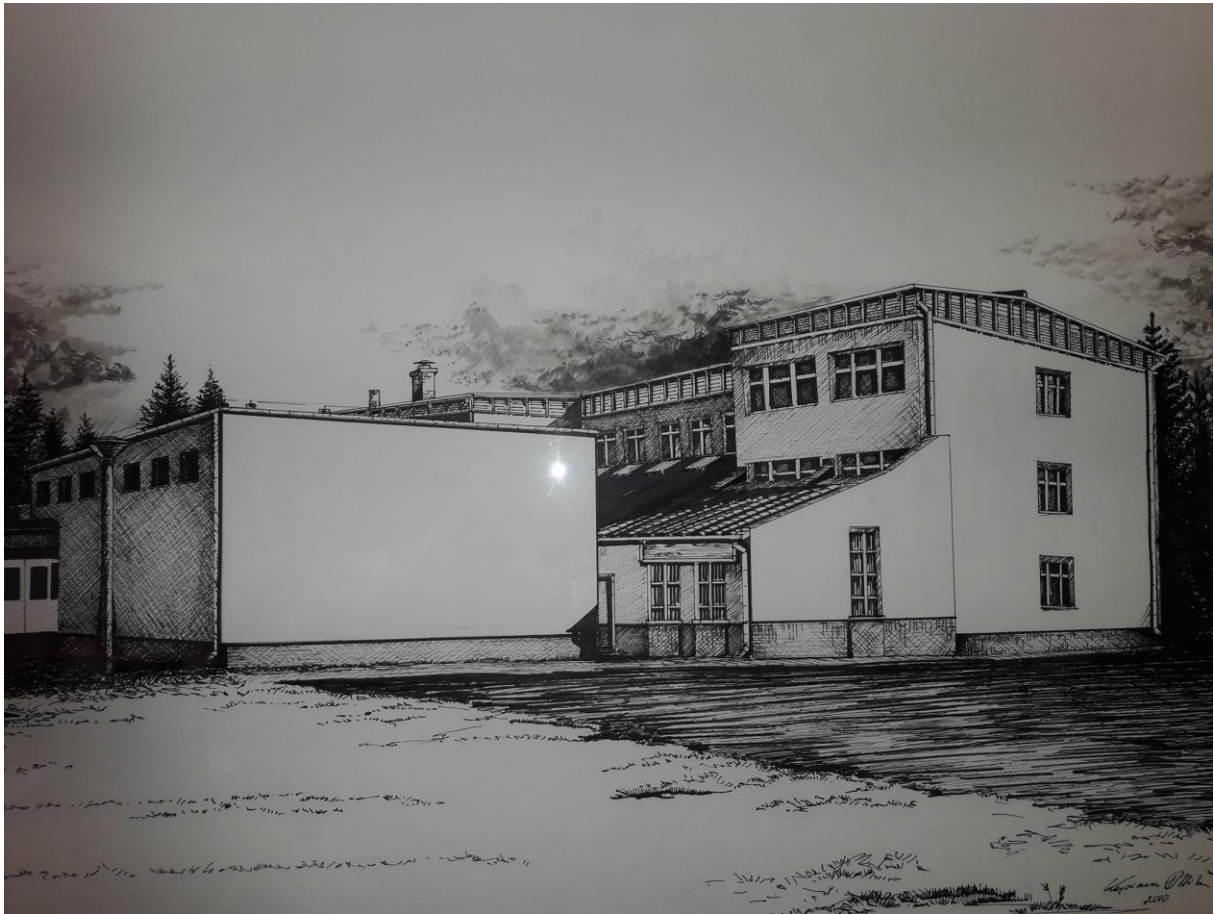


Pályázat

az Encsi Váci Mihály Gimnázium és Kollégium intézményvezetői
állására



Készítette: Karsai Attila
pályázó
3860 Encs, Május 1. út 73.

Kapja: Emberi Erőforrások Minisztere
3900 Szerencs, Ondi út 1.

Kelt: Encsen, 2022. március 25-én

"Elég realista vagyok ahhoz, hogy tudjam,
nem érhetek el minden diákot. De elég
optimista vagyok ahhoz, hogy minden
reggel rászánjam magam, és
megpróbáljam."

(Preston Morgan)

2. Vezetési program

2.1. Számadás

2010-ben először, majd az állami átszervezések miatt újra kiírt pályázatban 2012-ben másodszor sikeresen pályáztam az akkori encsi Váci Mihály Gimnázium, Szakközépiskola és Kollégium igazgatói álláshelyére. 2017-ben újabb ötéves megbízást kaptam. Az elmúlt 12 év alatt több kihívás elé állított az intézményvezetői megbízás.

Az első megbízásom a gimnázium és kollégium irányítására szólt. A 2011-2012-es tanévben az Abaújszántói Mezőgazdasági Szakképző Iskola csatlakozásával már egy összevont intézmény vezetői feladatait láttam el, majd újra egy önálló intézmény vezetőjeként kellett dolgoznom. 2010-2016 között összesen 6 intézményfenntartó irányította munkánkat, amely idő alatt 13 vezető állt felettem. 2010-es pályázatomban igyekeztem a vállalt feladatokat legalább ötéves periódusra meghatározni, úgy azonban, hogy a hosszú távú feladatoknál biztosítható legyen a ráépítkezés lehetősége. Ötéves megbízásomból másfél tanév telt el, amikor először számot kellett adnom, hogy akkori vállalásaimból időarányosan mit sikerült megvalósítani, most pedig úgy érzem, a 12 évről kell ugyanezt megtennem.

Természetesen, minden egyes megvalósult program, fejlesztés mögött ott állt egy iskolai közösség, egy adott fenntartó, egy központi vagy helyi kezdeményezés, valamint a szűkebb és tágabb iskolai környezet. Így ez a számadás inkább összefoglalója annak a munkának, amelyet az intézményben dolgozó, valamint azért elkötelezett embereknek együttesen sikerült megvalósítani., egyben alapja a későbbi fejlesztéseknek.

Ezek a következők:

Felújítási munkálatok

Hosszas előkészítő folyamatok után 2010-ben sor került a székhelyintézmény és a kollégium jelentős felújítására, a végső összesítés alapján 332 millió forint értékben. Ennek során a pályázatírásban, a felújítás megindításában és megvalósításában projektmenedzserként vettem részt. Úgy gondolom, egy ÉMOP-os pályázat jelentősen javította iskolánk tárgyi feltételeit és komoly hatása lehet az intézmény versenyképességére is, hiszen otthonos környezetet biztosított az ide jelentkező diákoknak. A pályázatot saját forrás terhére megtoldottuk egy 4,2 millió forintos fejlesztéssel, amely a folyosók burkolását tette lehetővé.

2018-ban egy EFOP-pályázat keretein belül 75 millió forint értékben sikerült ismét jelentős infrastrukturális fejlesztést végrehajtunk. Ennek legnagyobb hányadát a

tetőszigetelés és a villanyszerelési munkálatok tették ki, de közel 6 millió forint értékben (főleg informatikai) eszközbeszerzés is megvalósult.

Ezt megelőzően, a Szerencsi Tankerületi Központ finanszírozásával 5 millió forintos keretből tudtuk a tornatermet felújítani.

Ugyancsak 5 millió forintos pályázati támogatást sikerült az alapítványunkon keresztül megszerezni a menza felújítására a „Menő menzák” program 20 millió forintos támogatásának részeként.

2019-ben került fel egy nagyobb, tankerületi szintű beruházás részeként 111 napelem az iskola tetőjére.

Saját technikai dolgozóink kezdeményezésére, tervei alapján és kivitelezésében lecseréltük az összes bejárati kaput.

A fentebb vázolt felújításon túl igyekeztünk kisebb-nagyobb egyéb fejlesztéseket is megvalósítani. Mindezekhez – a szűk költségvetési lehetőségek miatt – egyéb forrásokat kellett felkutatni. Így került sor (szülők, volt tanítványok, alapítványok, külső támogatók segítségével) egy új iskolai büfé kialakítására, a multifunkcionális pálya kerítésének megépítésére és nézőtéri padok kialakítására, emlékfa állítására, az elöregedett fák kivágására és pótlásuk megkezdésére. Megrongálódása miatt új bejárati részt kellett felépíteni.

Pályázati tevékenység

Európai uniós és hazai forrásból számtalan pályázat került meghirdetésre az intézmények és fenntartóik részére. Ez már 2010-től éreztette hatását, de igazán nagyszámú pályázat elnyerésére 2017-2018-ban kerül sor, amely rengeteg lehetőséget, ugyanakkor óriási feladatot is adott a tantestület számára a megvalósítás során a következő tanévekben.

Pályázat azonosítószáma	Pályázat megnevezése	Elnyert összege	
EFOP-1.3.5-16-2016-00317	Társadalmi szerepvállalás erősítése a közösségek fejlesztésével Encs városában	24,99	millió Ft
EFOP-1.8.5-17-2017-00266	Menő menzák Encsen - Egészséges étkezést és életstílust népszerűsítő programok	20	millió Ft
EFOP-3.1.10-17-2017-00016	Lépj egy fokkal feljebb! - Továbbtanulást erősítő kezdeményezések támogatása	30	millió Ft
EFOP-3.1.11-19-2020-0001	Kedvezményezett településeken működő állami fenntartású köznevelési intézmények támogatása	6,43	millió Ft
EFOP-3.1.8-17-2017-00046	Együtt testvérként. Testvériskolai együttműködés Encs, Szepsi és Lipcse között	20	millió Ft
EFOP-4.1.3-17-2017-00087	Encsi Váci Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Kollégium tanulást segítő tereinek infrastrukturális fejlesztése	75	millió Ft
KEHOP-5.2.11-16-2017-00142	Szerencsi Tankerületi Központ intézményein fotovoltaikus rendszer telepítése	187,94	millió Ft
TÁMOP-3.1.4-C-2015-0211	Innovatív iskola fejlesztése az Encsi Váci Mihály Gimnázium, Szakközépiskola és Kollégiumban	11,98	millió Ft
TIOP-1.1.-07/1-2008-0087	Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Önkormányzat intézményeinek infrastrukturális fejlesztése	235,704	millió Ft
ÉMOP-4.3.1/2/2F-2009-0009	Az Encsi Váci Mihály Gimnázium, Szakközépiskola és Kollégium közoktatási térségi sajátosságokhoz igazodó szervezése és infrastruktúra-fejlesztése	283,884	millió Ft
PA_A_PROD_4.5.Comenius 2013.	Multilateral COMENIUS Partnership: Spanyolország, Olaszország, Franciaország, Törökország, Magyarország	20.000	euro
EFOP-3.1.5-16-2016-00001	„A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása”	pedagógiai fejlesztés, programok és eszközfejlesztés	
EFOP-3.2.3-17-2017-00065	A köznevelés digitális környezetének elősegítése Baktakéken, Encsen és Forrón	110	millió Ft
EFOP-3.2.2.-16-2016-0140	„Encsi Városi Művelődési Központ és Könyvtár a kulturális programkínálat fejlesztéséért”	programok és eszközfejlesztés	
EFOP-3.2.4-16-2016-00001	„Digitális kompetencia fejlesztése”	programok és eszközfejlesztés	
EFOP-3.2.5-17-2017-00044	"MTMI kompetenciák fejlesztése és pályaaorientáció a Szerencsi Tankerületi Központban	szakkörök, foglalkozások tartása	
EFOP-3.3.5-17	Korszerű pedagógiai módszerek alkalmazását segítő Iskolai Közösségi Program kísérleti megvalósítása a szerencsi tankerület intézményeiben	eszközfejlesztés	
RSZTOP-2.1.1-16-2017-00001	„Alapvető fogyasztási cikkek biztosítása szegény gyermekes családok számára”	eszközfejlesztés	
RRF-1.2.1-2021-00001	Digitális oktatáshoz való egyenlő hozzáférés feltételeinek biztosítása a tanulók és a pedagógusok számára	eszközfejlesztés	
TIOP-1.1.1-12/1-2012-0001	„Intézményi informatikai infrastruktúra fejlesztés a közoktatásban”	eszközfejlesztés	
KMOP-4.6.1/D-13-2013-0001	„Intézményi informatikai infrastruktúra fejlesztés a közoktatásban”	eszközfejlesztés	

Az elnyert támogatások két kategóriába sorolhatók. Voltak olyanok, amelyeket egyedül pályázott meg az iskola, és olyanok is, amelyben szerepet kaptunk, részt vállaltunk. A támogatásokból infrastruktúra-fejlesztések, programok szervezése, eszközbeszerzés, hátránykompenzációs tevékenység, tehetséggondozás valósultak meg. Valamilyen formában mindenkit érintettek a tantestület tagjai közül.

Hatosztályos képzés fenntartása

Első, 2010-ben beadott pályázatunknak központi eleme volt ennek a képzési formának az újbóli bevezetése. Azóta kisebb-nagyobb sikerekkel fut a képzési forma. Bizonyos esztendőben kisebb az érdeklődés iránta, így eddig két tanévben nem tudtuk beindítani az osztályt. Ugyanakkor eredménynek tekintem, hogy az általános iskolák ellenszelében, a miskolci gimnáziumok elszívó hatása ellenére fenn tudtuk tartani a képzést. Az már most látszik, hogy a következő tanévben indulni tud az osztály.

Profiltisztítás, rendészeti és általános tantervű képzés

Első igazgatói megbízásom kezdetén 4 képzési forma közül választhattak a hozzánk jelentkezők: nyelvi előkészítő, humán, reál osztály, szakközépiskolai képzés. A 12 év alatt részben saját döntésünk okán, részben a kormányzati intézkedéseknek köszönhetően átalakult a képzési struktúránk. 2013-tól a profiltisztítás kötelezettsége miatt kivezetésre került a szakképzés. Felmenő rendszerben 2017-ben szűnt meg. Helyette került bevezetésre a rendészeti képzés, valamint az általános tantervű gimnáziumi oktatás. Ettől kezdődően már nem teljes tagozatok alkotnak egy-egy osztályt, hanem 2-2 tanulmányi terület.

Tantestület, dolgozói kör

Az utóbbi 2 évtizedben folyamatosan, és egyre erőteljesebben jelentkező probléma a megfelelő pedagógus utánpótlás. A 2000-es évek elején még csak a reál tárgyak oktatására felkészített tanárok hiánya volt megfigyelhető, mára viszont már ott tartunk, hogy gyakorlatilag minden szakos pedagógusból hiány van. Az elmúlt években már komoly kihívást jelentett új, megfelelően képzett dolgozók alkalmazása. Ugyanakkor eddig mindig megtaláltuk a megoldást erre a problémára. Így szakos ellátottságunk folyamatosan 100%-os volt. Egyetlen olyan tantárgyunk van, amelynél a megoldás mindig rövid életűnek bizonyult, ez pedig a kémia tantárgy tanítása. A következő időszakban minden bizonnyal nőni fog az áttanítók és az óraadók aránya.

Mára ugyanakkor azt is látjuk, hogy megfelelő szakértelemmel, képzettséggel és elkötelezettséggel rendelkező technikai és ügyviteli dolgozók alkalmazása is egyre nehezebb.

Beiskolázási tevékenység

A gyereklétszám folyamatos csökkenése egyre komolyabb kihívások elé állítja az iskolákat. Fokozott ütemben csökken a beiskolázható diákok száma, ugyanakkor egyre jelentősebb az egyes iskolák közötti verseny, romlik a bejövő diákok szocio-kulturális háttere.

A legnagyobb létszámmal iskolánk a 2010-es évek elején rendelkezett. Azóta lassú, de érezhető apadás figyelhető meg a tanulók számában. Ugyanakkor eredménynek tartom, hogy a legtöbb iskolához képest nálunk ez a folyamat később és kisebb intenzitással jelentkezett mindeddig.

Problémát jelent viszont a bejövő diákok felkészültsége, motivációja, tanuláshoz való hozzáállása. A digitális oktatás ezen sokat rontott.

Igyekeztünk minden kommunikációs eszközt megragadni, hogy bemutassuk intézményünket, s ezzel is ösztönözzük az iskolaválasztást. Ennek (is) része volt az **iskolai honlap** teljes megújítása és folyamatos működtetése. Egy esztétikus, könnyen átlátható, népszerű oldalt alkotott meg rendszergazdánk a tehetséges tanulók segítségével. A látogatók nagy száma (egy év alatt kb. húszezer kattintás) bizonyítja weblapunk fontosságát. 2011 februárja óta közel 340 ezer kattintást mutat a honlap számlálója. Létrehozásával ugyanakkor eleget tudunk tenni minden törvény által előírt közzétételi kötelezettségünknek is a dokumentumok közzétételére.

Külső kapcsolatrendszer erősítése

Fontos területe egy intézmény életének a külső partnerek megkeresése és együttműködés kialakítása. Természetes területe mindennek a fenntartóval és az oktatás hivatalos szervezeteivel való közös munkálkodás. Ugyanakkor – sajátos helyzetünkől adódóan (hiszen Encs városában, de tankerületi fenntartású intézményben dolgozunk) – a korábbi időszakok egyik sérelme volt, hogy a város gyakorta mostohagyermeknek tekintett bennünket. Úgy gondolom, az elmúlt évtizedben sikerült olyan együttműködést kialakítani szűkebb környezetünkkel (város, kistérség), amely minden fél számára előnyökkel járt. Jó példái ennek a kistérség szakmai segítsége dokumentumaink elfogadásakor, a városi önkormányzat támogatása, dolgozóink kezdeményezésünkre történő városi kitüntetésben részesítése. Korábban az általános iskolák preferált szerepben voltak, mára „ledolgoztuk” hátrányunkat velük szemben.

A helyi szereplők mellett tágabb környezetünk intézményeivel, szereplőivel is jelentősen javultak partneri kapcsolataink. Első számú szereplője ennek az Oktatási Hivatal, valamint a Miskolci Pedagógiai Oktatási Központ. Érettségi elnökként, szakértőként, szaktanácsadóként tantestületünk széles köre kap feladatokat tőlük, és sok alkalommal keresnek egyéb együttműködési területeken is (mérések levezetése, programok szervezése).

Kiemelt partnereink az egyetemek, hiszen diákjaink jelentős részének vannak felsőfokú továbbtanulási terveik. A legszorosabb együttműködést a Miskolci Egyetemmel sikerült kialakítanunk, ahonnan rendszeres megkeresések érkeznek irányunkban, több alkalommal ott dolgozó volt tanítványaink által. Egy általuk ismertett adat alapján a mi iskolánk a 4. helyen áll a megyei iskolák rangsorában a Miskolci Egyetemre felvett hallgatók számát tekintve. Szoros kapcsolatot ápolunk a hozzájuk kötődő Roma Szakkollégiummal, ahová egy-egy tanévben tőlünk érkeznek a legtöbben.

A többi felsőoktatási intézmény közül a Nyíregyházi Egyetem, az egri és a sárospataki intézmények érdemelnek kiemélést.

Összességében általában azt a visszajelzést kapjuk minden bennünket kereső szervezettől, hogy nyitottak vagyunk más intézményekhez képest az együttműködésre.

Testvér- és partneriskolai kapcsolatok

A nyitottá váló, határok nélküli világban fontosnak tartom, hogy tanulóinkat megismertessük azzal a globális világgal, amiben élnek. Tegyük ezt ugyanakkor úgy, hogy érezzék nemzeti identitásukat, s azt tudják felmutatni. Idetartozó idézetnek tartom, hogy célunk megmutatni a világot tanítványainknak, és ezzel párhuzamosan őket megmutatni a világnak.

Ennek jegyében igyekeztem szervezni külföldi kapcsolatrendszerünket. A hagyományos testvériskolai kapcsolatokon túl (Szepsi, Kepno) sikerült elindítani és egy új megállapodást kötni a finnországi Saarijärvi-ban található Városi Általános Iskola és Gimnáziummal. Ugyancsak testvériskolai kapcsolatot hoztunk létre egy lipcsei iskolával (talán ez a legműködőképebb együttműködésünk), valamint a marosvásárhelyi Református Kollégiummal. 2013-2015 között egy Comenius pályázaton belül utazásokat tehettek tanáraink és diákjaink Spanyolországba, Franciaországba, Olaszországba, Törökországba és Finnországba. Utóbbiba kétszer is, majd mi fogadtuk ezen országok képviselőit.

Önkormányzati támogatással, valamint pályázati forrásból többször jártak diákjaink a Felvidéken és Lengyelországban. Szepsivel továbbra is élő együttműködésünk van.

Fontosak a Határtalanul pályázatok, amelyek révén diákjaink megismerhetik a határon túli magyarság életét. Az utóbbi években tanévenként 2-3 nyertes pályázatunk volt.

Határtalanul pályázatok:

Pályázat azonosítószáma	Pályázat megnevezése	Elnyert összege (Ft)
HAT-17-03-0093	Közös történelmi és irodalmi emlékeink	2 998 900
HAT-17-03-0102	Egy nyelvet beszélünk – közös múltunk irodalmi és történelmi emlékei	4 718 610
HAT-18-01-1029	Barangolások a Nyárad mentén	1 496 000
HAT-18-02-0178	Erdély, mint Magyarország fennmaradásának záloga	4 796 000
HAT-18-02-0227	Kultúrkinccseink és értékeink	4 792 000
HAT-19-02-0217	Erdély kultúrkinccsei és természeti csodái	5 560 900
HAT-19-02-0218	Őseink nyomában Erdélyországban	5 553 900
HAT-20-02-0029	Királyok és fejedelmek nyomában Erdélyben	6 382 825
HAT-20-02-0050	Történelmi nyomozás Erdélyben	6 432 125
HAT-20-02-0069	Rákóczi fejedelem nyomában	6 304 125

Referenciaiskola, bázisintézmény

Több esetben sikerült elismerést szereznünk külső partnereinktől. Ennek eklatáns példája, amikor pályázat útján sikerült elérni, hogy a Nemzeti Tankönyvkiadó (a Földes Ferenc Gimnáziummal és az Ávasi Gimnáziummal együtt) referenciaiskolájává válasszon bennünket. Ezt a megállapodást folyamatosan meg tudtuk újítani, amíg a tankönyvpiac át nem alakult. Mindez az elismerésen túl anyagi haszonnal is járt, hiszen folyamatosan és térítésmentesen részesültünk a kiadó minden újonnan megjelenő kiadványából.

2019-től már két alkalommal sikerült elnyerni az Oktatási Hivatal Bázisintézménye címet, ami azzal jár, hogy jó gyakorlatainkat meg tudjuk mutatni az érdeklődő iskoláknak.

Informatikai fejlesztések

Kezdetben a szakképzési támogatások intenzív lehívásának köszönhetően, majd a pályázatok hatására jelentősen gazdagodott intézményünk informatikai eszközellátottsága. Kiépült a székhelyintézményben egy nagyteljesítményű (vezetékes és vezeték nélküli) informatikai hálózat, amely lehetővé teszi, hogy az internet az épület minden részében

elérhető legyen. Jelentős számú projektort és interaktív táblát szereztünk be, valamint minden kolléga kapott során saját használatú hordozható számítógépet. Ezt először az iskola biztosította, majd 2 évvel ezelőtt központi forrásból sikerült a tanári eszközparkot megújítani. Rendelkezünk 2 drónnal, 3D-s nyomtatóval, tabletekkel és érintőképernyős nagyméretű kivetítőkkal, stb. Informatikai eszközparkunk modern, többször került sor teljes tantermi számítógépcserére. Legutóbb az elmúlt tanévben a 15-ös tanteremben.

Ehhez a fejlesztési körhöz tartozik az új iskolacsengő kiépítése, amelyet saját bevételeinkből finanszíroztunk

Elektronikus napló

A jelenkor informatikai kihívásainak megfelelően, párhuzamosan a szülők egyszerűbb tájékoztatásának lehetőségével már a 2011-es tanévben kísérleti jelleggel bevezetésre került az elektronikus napló. Amely kezdetben csak a tanári adminisztrációs terheket növelte a kettős könyvelés révén, de később a rendszer üzemszerű működése egyszerűsítette, átláthatóvá tette az adminisztrációt, nem utolsósorban pedig a szülők számára is hozzáférhetővé teszi gyermeke előrehaladásának követését. Az sem jelentéktelen körülmény, hogy miután használata kötelezővé vált, számunkra már nem jelentett komolyabb kihívást alkalmazása a KRÉTA-rendszer formájában.

2.2. Az iskola vezetésére vonatkozó elképzeléseim:

Korábban beadott pályázatomhoz hasonlóan vallom, hogy vezetői célkitűzéseket csak akkor szabad megfogalmazni, ha tudjuk, hogy az iskola közvetlen és közvetett partnerei mit várnak el az intézménytől. Meg kell határoznunk tehát, hogy a képzést igénybe vevő partnereink és a szereplők milyen elvárásokat támasztanak az iskola iránt!

A szülők részéről alapvető elvárás, hogy olyan, versenyképes képzést nyújtson az intézmény, amellyel gyermekük érvényesülni tud a mindennapi életben, a továbbtanulásban. Elvárásuk továbbá, hogy az itt töltött idő ne csak tanulással teljen, hanem biztonságot, szabadidős tevékenység lehetőségét, közösségi beilleszkedést, társadalmi szocializációt is adjon a diákoknak. A szülők választása ugyanakkor gyakran azokra az iskolákra esik, ahol tagozatos rendszerben egy-két húzóanyag jelenik meg, s az oktatás erősebb, mint a nevelő munka. Ezért fontos, hogy leendő tanulóink szüleit meggyőzzük arról, hogy az iskola

második otthon, s ezt egy családi rendszerben működő, közeli intézmény sokkal inkább biztosítani tudja, mint egy nagyvárosi elitképző. Mi itt figyelünk rájuk.

A diákoknál a fentebbi szülői elvárások sokkal kevésbé játszanak szerepet. Számukra akkor jó egy iskola, ha ott töltött éveik alatt örömmel lépnek be a kapuján, és mindez egyben büszkeséggel is tölti el őket. Akkor érzik jól magukat, ha a tanuláson túl egy befogadó közösséget is találnak. Akkor jó egy iskola, ha rangot is jelent ebben az iskolában diáknak lenni, rangot jelent bekerülni is. Továbbra is értéket és büszkeséget kell, hogy jelentsen a „vácis” titulus. Szerencsére – ahogy korosodik iskolánk –, egyre inkább megfigyelhető, hogy az itt végzett diákok szülőként idehozzák gyermekeiket. Személyesen is azt tudom mondani: olyan legyen az iskola, amelyet a saját gyermekeim számára is nyugodt lelkiismerettel elfogadhatok. Nekem mindkét gyermekem itt végzett, s jelentem, megkapták azt a tudást, amellyel terveiket, álmaikat meg tudják valósítani.

A munkatársak szemszögéből természetes és érthető célkitűzés a biztos munkahely és a megfelelő megélhetés megteremtése. Ugyanakkor igazi teljesítményre csak akkor képes valaki, ha nem tehernek érezi a munkába járást. Ha nem kötelezően letöltött munkaidőként éli meg az iskolai munkát, hanem – a diákokhoz hasonlóan – második otthonának tekinti az intézményt. Ehhez a megfelelő munkahelyi légkör biztosításán túl, az elvégzett munka megfelelő – és nem is feltétlenül mindig anyagi – elismerése, elfogadó és támogató vezetői légkör, és a kollégákkal kialakított partnerségi munkakapcsolat szükséges.

A fenntartó szempontjából az a tökéletes intézmény, amelyik „anélkül is (jól) működik, hogy egyedi/különös figyelmet kellene rá fordítani”. Mindez nem nélkülözheti természetesen a napi kapcsolatot, a megfelelő információ-áramlást, segítő, fejlesztő szándékot a fenntartó részéről. Korrekt együttműködéssel szabályszerűen, eredményesen működő intézmény: ez eddig is így volt, és ennek a továbbiakban is így kell maradnia.

Magának az Encsi Váci Mihály Gimnázium és Kollégiumnak a szemszögéből nézve fontos az intézmény hírneve, megítélése, elfogadottsága a beiskolázási körzeten belül, s kívül. Célkitűzés, hogy a jelenlegi (el)ismertséget megtartsuk, illetve azt még szélesebb körű ismertség és elismertség váltsa fel. Azt látni kell, hogy minden tanév beiskolázása más és más. A tanulók (és szülők) iskolaválasztásánál gyakran jelentkeznek sajátos szempontok: egy-egy elit iskola „felkapottsága”, a falkaszellem, az általános iskolai tanárok irányító, támogató, vagy éppen elutasító szerepe. Mivel sokkal nagyobb a középiskolai kapacitás, minden tanévben meg kell küzdenünk a tagozatos iskolák elszívó hatásával. Ez csak teljes nevelőtestületi egységgel valósítható meg. Minden kollégának hinnie kell saját iskolájában, mert csak ez teszi hitelessé a kommunikációt a beiskolázás területén.

A társadalom és a szakma az eddigi eredmények ellenére még mindig adósa az oktatásnak. Az utóbbi években, évtizedekben a pedagógus szakma presztízse és bérezése jelentősen csökkent. Mindez a szülők részéről időnként egyre hevesebb, az esetek többségében minden alapot nélkülöző kritikát és tanárok elleni fellépést jelent. Bár a COVID okozta online oktatás sokat segített a tanári pálya elismertségén, mert a szülők részesei lehettek az oktatásnak, és láthatták, mekkora erőfeszítéseket tesz a pedagógus társadalom a tanulók megfelelő szintű tudáshoz juttatásához.

Az utánpótlás szempontjából azt látjuk, hogy a legtehetségesebbek, a rátermettek nem ezt a hivatást választják. Vallom, hogy a pedagógust szakmai felkészültsége alapján a külső nyomással szemben elsősorban a vezetőségnek kell megvédenie.

Intézményünk az elmúlt évtizedekben elismerten magas színvonalú nevelő-oktató munkát végzett, amit versenyeredményeink, érettségizőink teljesítményei is, valamint egy 2018-ban, az Oktatási Hivatal adatai alapján kiadott elemzés is alátámasztanak. Az elemzés címe: „Ezek a középiskolák is ország legjobbjai közé tartoznak: egy másik lista.” Ebben iskolánkat néven nevezik mint olyat, aki hátrányos helyzetű térségben működik sikeresen. Ez a hozzáadott érték nagyságrendjét takarja.

Ugyanakkor, különösen a jelenlegi társadalmi, szociális folyamatokat nézve, fontos a tanulmányi munka színvonalának emelése - amely önmagában is rendkívül összetett, folyamatos erőfeszítést igénylő, de semmiképpen sem tartalmat nélkülöző, csak a szavak szintjén jelentkező feladat. Ennek érdekében a Helyi Pedagógiai Programban elfogadott pedagógiai értékelésünket kell egységesen alkalmaznunk, célunk továbbra is a nevelő-oktató munka hatékonyságának és eredményességének növelése, pl.: homogén csoportok létrehozásával, az esélyegyenlőség biztosításával, a tehetséggondozás és a felzárkóztatás egyszerre történő működtetésével. Ez egyébként egybecseng a Köznevelési törvény szellemiségével, amely ennek messzemenő érvényesítését jelöli meg célként.

Konkrét elképzelések:

Immáron 26 éve dolgozom az encsi Váci Mihály Gimnáziumban, ebből az utóbbi tizenkét évet intézményvezetői megbízással láttam el. Joggal tételezhetem fel tehát, hogy pedagógiai nézeteimet a kollégák nagy része ismeri. A hagyományos, eötvösi alapokon nyugvó iskolarendszer híveként, bekerülve az iskola tantestületébe, azt tapasztaltam, hogy kollégáim szintén a **tudásalapú, értékteremtő oktatás** hívei. A tantestület elkötelezetten törekszik az intézményi hagyományok ápolására, tágabb értelemben pedig megteszi mindezt nemzeti értékeink tekintetében is. A régió gazdag hagyatéka, a történelmi Felvidék és a nagy

múltú iskolák közelsége e tekintetben is versenyhelyzet elé állítja pedagógusainkat. Éppen ezért úgy gondolom, hogy pedagógiai, nevelési elveinkben ugyanazt a következetességet és módszereket kell követni, ami eddig is sajátja volt a Váci Mihály Gimnáziumnak.

Még akkor is vallom mindezt, ha az utóbbi időszakban a gyakorlatorientált, kompetencia-alapú oktatás egyre fontosabbnak tűnik, mert közelebb van a praktikus oldalhoz. Megítélésem szerint **megfelelő kompetenciák** csak akkor alakulnak ki, ha kellő megalapozottságú ismerettel rendelkezik a felnőttkora küszöbére lépő tanuló. A sokak által csak száraz tényeknek tartott ismeretek megtanulása nem azért szükséges, hogy „felesleges információkkal tömjük tele a diákok fejét” – amint azt sokszor hangoztatják a „porosztas” nevelés ellenzői. Az évezredek által kiérlelt oktatási forma biológiai alapokra épít: minden megtanult tény, minden memoriter, minden ismeret az agy struktúráját fejleszti, s tesz képessé ismeretek közötti kapcsolatok meglátására. Az internetről vett tudásanyag nem hasonlítja össze önmagát egy másik letöltéssel. Ehhez a megfelelő ismereteket tároló emberi agy is szükséges. Véleményem szerint a kompetencia-alapú oktatás azért nem vezet sokszor eredményre, mert kevés a tanulók ismerete. Mindez nem jelenti azt, hogy a diákot ne tekintsük partnerként, és tölcserrel töltsük beléjük a tudást, de alapok nélkül egy ház sem épülhet fel, az alap pedig egy minimum szintű tudás. Nélküle a pedagógus nem érhet el eredményt.

Időről időre át kell tehát tekinteni **az iskolai folyamatszabályozást, s eredményeként újra kell fogalmazni a munkaköri leírásokat**. Kevésbé hatékony a működés, ha a feladatok leírása csak általános, s nem tartalmazza az egyéni megbízatásokat, az évek során strukturálisan kialakult dolgozói szerepvállalást, az innovatív elképzeléseket alapul vevő feladatkijelöléseket. Ennek az új NAT és KET bevezetésének félidejében most jött el az ideje. Minden dolgozónak továbbra is konkrétan meg kell jelölni a feladatköröket. Véleményem szerint ez egyrészt átláthatóbbá alakítja az iskola működését, másrészt gördülékenyebbé teszi mind az oktató munkát, mind a tanórán kívüli rendezvények lebonyolítását. Az életbe lépő óraszámok ezt elengedhetetlenül szükségessé is teszik.

A jogszabályok állandó változása szükségszerűen megköveteli **az iskolai belső szabályzatok** folyamatos átdolgozását, s a változó követelményekhez történő hozzáigazítását. Ez nem mindig örömteli dolog, de lehetőséget teremt a megújulásra és a kialakult gyakorlatok programmá ötvözésére. Mindez a Pedagógiai Program, a Szervezeti és Működési Szabályzat és a Házi rend folyamatos karbantartását követeli meg.

Az intézményvezetésnek ismernie kell az aktuális helyzetet, számolnia kell közép- és hosszú távú tervekkel, amelynek része az **intézményfejlesztés**. Ez jelent egyrészt szakmai

megújulást, másrészt olyan partneri együttműködést a fenntartóval, amely a fejlesztési célkitűzéseket gazdaságilag értelmezhető pénzügyi számokká alakítja át. Bár nem rendelkezünk gazdasági jogkörrel, a **költségvetés tervezésében való részvétel** rendkívül fontos.

Az **intézmény vezetési struktúráját** igyekeztem úgy működtetni, hogy egyrészt messzemenően figyelembe vegye az intézményegységek közötti feladatmegosztást és a feladatok nagyságrendjét, másrészt csak a legszükségesebb mértékben alakítsa át a hagyományos feladatköröket. Az intézmény vezetője mellett szükségképpen rendszeresen működnie kell egy szűkebb magasabb vezetői körnek, melyben az igazgatóhelyettesek és a munkaközösség-vezetők kapnak helyet. A **vezetői testületet** nem formális, kötelezően összehívandó intézménynek tekintem. Tényleges feladatmegosztással kell tagjainak rendelkeznie, amelyben mindenkinek megvan a tevékenységi köre, de egyben döntési felelőssége is. A meghozandó intézkedések ugyanis gyakran azonnali döntéseket igényelnek. Az ellátandó feladatok nagyságrendje, a profil sokszínűsége, a magasabb vezetők képességei alapján úgy gondolom, a lehetőségek szerinti **önálló döntéshozatali mechanizmusokat** a továbbiakban is működtetni kell.

Az **értekezletek** összehívását és **megfelelő számát** akkor tartom fontosnak, amíg az két célt szolgál: egyrészt hatékony és valódi feladatokra koncentrálni, másrészt biztosítja a másképpen nem meghozható döntések lehetőségét, az ötletek, javaslatok megosztását és az információk továbbadását. Az „értekezlet az értekezletért” csak rontja egy rendszer működését és kreativitását. Vezetői tapasztalatom szerint a kisebb létszámú, de valóban az érdekeltek jelenlétén alapuló megbeszélések sokkal hatékonyabbak. Itt gyakorlatilag az előttünk álló időszak feladatai kerülnek ismertetésre, s egyben annak felosztása is megtörténik. Az egész intézményt jelentő döntések és beszámolók helye természetesen csak az összdolgozói vagy nevelőtestületi értekezlet lehet.

Mindenképpen szükségesnek láttam és igyekeztem is kiépíteni a **hatékony információ-áramlási csatornákat** az iskolavezetés, a tantestület és az iskola-szülők viszonyrendszereiben. A honlapon túl a hirdetmények (pl. havi program), az elektronikus napló, a facebook-csoport (különösen az online oktatás időszakában), a levelezőrendszer ennek elegendő záloga. Természetesen, ehhez az is kell, hogy a „vevő” megfelelően működjön. Mégis legfontosabbnak a személyes megbeszéléseket tartom. Vezetőként mindig is arra törekedtem, hogy lehetőség szerint a problémákat azokkal beszéljem meg, akiket érint. Különösen, ha személyiséget érintő része is van. Erre a jövőben is törekedni szeretnék.

A **megfelelő, hatékony működés** mellett, a még fellelhető esetleges belső tartalékok feltárásának fokozott figyelmet kell szentelnünk. Úgy tapasztalom, hogy a fenntartó ebben partner, ezért az **innovációs tevékenység** a következő időszak fontos elem kell, hogy legyen.

A szülői és diákszervezetekkel kialakított kapcsolat teljesnek mondható. Megnyugtató, hogy intézményünk **szülői munkaközössége** minden esetben osztotta pedagógiai elképzeléseinket, messzemenően bízott az intézmény szakmai munkájában, s ennek véleményformálásai alkalmával mindig hangot is adott. A szülői szervezetekkel való kapcsolattartással régóta megbízott vezetőként úgy gondolom, hogy a továbbiakban is ezt a bizalmon alapuló kapcsolatot kell fenntartani a szülőkkel. Az élet, a partnerség és a közös érdek (a tanulók sikeressége), s ne a bürokratikus szabályozás fűzzön össze pedagógust és szülőt. A **partnerközpontúság** jelentse a bizalmat, s a gyermek érdekében történő segítő munkálkodást, s ne azt a társadalmi nyomásgyakorlást a szülő részéről, amit az utóbbi időszakban időnként országosan megtapasztaltunk. Az iskolavezetés feladata a továbbiakban is az elfogadott **Pedagógiai Program szerinti nevelő-oktató munka**.

Az egész intézményben hangsúlyt kell fektetnünk a **pozitív teljesítmény elismerésére (pedagógusnál és diáknál egyaránt)**. Továbbra is vallom, hogy mindez nem szükségszerűen csak anyagi elismerést jelenthet, amire az utóbbi időszak szűk keretei nem is adtak lehetőséget.

A **“hozzáadott értéket” tovább kell növelni**, ezért a kétszintű érettségire történő felkészülés kell, hogy elsőbbséget kapjon. A felvételi követelmények változásai miatt is növelni kell **az emelt szintű érettségi vizsgára vállalkozók körét**, a tanulmányi eredményeket, valamint a **sikeres nyelvvizsgázók számát**, hiszen tapasztalataink szerint a felsőoktatási intézményekben sokan azért nem kapják meg diplomájukat, mert nem rendelkeznek nyelvvizsgával. Bár elvetették azt a javaslatot, mely szerint már a felsőoktatási felvételi előfeltétele is a nyelvvizsga-bizonyítvány megszerzése lesz.

A munkaközösségek számában nem tervezek változást. Megítélésem szerint azok hatékonyan működnek. Ennek a hatékonyságnak a fenntartása a cél.

A korábbi időszakban a tantárgyfelosztás elkészítésekor folyamatosan meg kellett vizsgálni a csoportlétszámokat és ezek alapján kellett meghatározni az **indokolt csoportbontásokat**. Úgy vélem, ezen a területen az elmúlt időszakban jelentős, pozitív változások következtek be. A kötelező érettségi tárgyak mindegyikéből sikerült megvalósítani a csoportbontásokat, céloim, **ennek fenntartása** a továbbiakban is.

Tovább kell fejlesztenünk a **fakultációs-képzés** jelenlegi formáját, hiszen az új NAT szabad óraszámai a tanulók számára nagyobb választási lehetőségeket biztosítanak. Továbbra

is működtetnünk kell az emelt szintű fakultációt és az előkészítőket, mert így biztosítható a mindenki számára megfelelő szintű, céljainak megfelelő felkészítés.

A fentebb vázoltak egyúttal azt is jelentik, hogy **folyamatosan működtetni kell a felelősség-megosztás rendszerét.** Erre a megnövekedett intézményi és adminisztratív feladatok miatt is szükség van. Tartalmában mindez azt jelenti, hogy a középvezetők, a munkaközösségek vezetői és az osztályfőnökök nagyobb önállósággal, ugyanakkor – ebből adódóan – nagyobb felelősséggel is bírnak saját területükön. Ehhez elengedhetetlen **az iskolai szabályozók ismerete.**

2.2. Fejlesztési elképzelések:

a.) Általános célkitűzések:

Továbbra is hiszem, hogy a vezetői elképzelések megfogalmazásakor **merni kell magasra tenni a mércét,** merni kell ösztönző célokat kitűzni magunk elé. Az általam megfogalmazott célok **sok esetben nem is finansziális háttérrel igénylő változások** voltak és lesznek. Ami pedig pénzügyi háttérrel is igényel, annak biztosítására ki kell teljesen aknázni a **pályázati forrásokat,** s természetesen egy iskola vezetőjének energikusan utána kell mennie **minden olyan forrásnak,** amely az intézmény számára hasznosítható. Azt kell mondanunk, hogy a pedellus-szemléletű iskolaigazgató képe már a múlté. Továbbra is fenn kell tartani és tovább kell fejleszteni egy olyan kapcsolatrendszert (alapítványokkal, szervezetekkel, a gazdasági élet szereplőivel, partnerintézményekkel, stb.), amelyekből szakmai és gazdasági téren is profitálhatunk. Sok esetben magánszemélyek segítsége is felkutatható, s kellő kitartással megszerezhető.

Tudom, hogy az elmúlt 3-4 év a nagyszámú pályázat miatt (főleg azok adminisztrációs terheinek köszönhetően) aránytalanul tűnő feladatokat jelentettek a kollégák számára. Ezért a jövőben **arányosan felvállalható számú pályázat** beadásán és teljesítésén kell dolgozni, mert az azok nyújtotta lehetőségekről nem szabad lemondanunk.

Ugyanakkor az elkövetkezendőkben sem szeretném a türelmetlenség látszatát kelteni a megvalósításban, hiszen minden újítás bevezetését **szakmai konzultációknak, egveztetéseknek** kell megelőznie, majd a fontolva haladásnak kell követnie, s természetesen együtt az iskolavezetésnek és a nevelőtestületnek megvalósítania. Azt sem szeretném, ha a túlvállalás és ezek nehezen teljesíthetőségének kritikája érne. Harmadsorban pedig azt is tudom, hogy napjaink oktatási és gazdasági folyamatai számtalan gátat vetnek az oktatási intézmények értelmes fejlesztő munkálkodása elé.

Az elmúlt években tantestületünkben relatíve sokan vállaltak **megbízást a kétszintű érettségi rendszerén belül** a közép- és az emelt szintű vizsgáztatás feladataiban. Úgy gondolom, ezt a tendenciát hatékony oktatásszervezéssel fenn tudjuk, és fenn is kell tartani. Hiszen azon túl, hogy szakmai tapasztalatokat jelent minden résztvevőnek, az iskola hírnevét, elismertségét is növeli.

Továbbra is kiemelt területként kell kezelni a hatásos iskolai propagandát és iskolai marketing tevékenységünket, bár már az eddigiekben is nagy energiát fordítottunk az iskola megismertetésére és bemutatására. Az intézményi nyílt napok és a beiskolázási szülői értekezleteken való részvétel mellett, egyéb formákban is el kell jutnunk a térség általános iskoláinak végzős diákjaihoz (intézményünket, eredményeinket, képzési palettánkat bemutató füzet; meghívásos versenyek, vetélkedők, melyeken saját diákjaink mellett általános iskolai versenyzők is részt vehetnek; sportrendezvények; tehetségkutató programok; stb.).

További eredményekhez vezethet az iskolai marketing területén egy **egységes arculat megteremtése**. Ennek eszközei lehetnek: további rendszeres megjelenés a helyi és regionális szintű írott és képi sajtóban; iskolaújság rendszeres (online) kiadása, melyet a körzet közszereplőinek, meghatározó szerveinek, iskoláinak is eljuttatunk; a régió sikeres cégeinek és vállalkozásainak bevonása az iskolai programokba, stb.

Az egységes arculat megteremtését és a diákok együvé tartozásának érzését szolgálhatja a **közös iskolai jelkép használata**. Ennek legjárhatóbb útja egy, **az iskola logóját, címerét ábrázoló sál (lányoknak) és nyakkendő (fiúknak)** lehet. Ennek átvételére a Gólyabál (elsősavatás) kínálja a legmegfelelőbb alkalmat. Ugyanakkor minden olyan rendezvényen jelentőséggel bír, ahol váci diákjaink megjelennek.

Félévi és év végi statisztikáink alapján erős a korreláció a tanulmányi eredmény és fegyelem (hiányzás) között, ezért nagyon fontos feladatunk a **tanulmányi fegyelem megszilárdítása, valamint a hiányzások számának csökkentése**. A tanulónak hozzá kell szokniuk ahhoz, hogy az elemi rend, a fegyelem fenntartása és a képességeiknek az iskolai közösség keretein belül történő kibontakoztatása, illetve fejlesztése egymást kölcsönösen feltételező célkitűzések. Az iskolai fegyelem fenntartása közép- és hosszú távon már nem egyszerűen intézkedések és következetes tanári követelménytámasztás kérdése, ehhez a **helyesen értelmezett iskolai demokrácia biztosítására** is szükség van.

Az elkövetkező időszak egyik legnagyobb kihívása tehát **a hiányzások számának csökkentése** lesz. Tapasztalataim szerint az általános iskolákban tapasztalható fegyelmi problémák, az online oktatás és a nem megfelelő szülői attitűd a felelősek a megelőző tendenciáért. A hiányzások számának csökkentése egyértelmű korrelációt mutat a tanulmányi

eredmény javulásával, vagy ellenkező esetben romlásával. Kicsi a mozgásterünk, de mindenképpen törekedni kell ennek orvoslására. Ennek alapját a **hatékony osztályfőnöki tevékenység adja, amely egyébként erőssége intézményünknek.**

A 2021-2022-es tanévig **lemorzsolódási mutatóink** rendkívül jónak voltak mondhatók. Az utóbbi két adatszolgáltatás a veszélyeztetett tanulók számának ugrásszerű növekedését mutatják. Mindez egyértelműen az elmúlt két tanévben belépő 9. évfolyamosok teljesítményéhez kötődik. Sajnos, ki kell mondanunk, hogy az általános iskolákban jelenlévő metódus, hogy esetenként felülosztályozzák a tanulókat amiatt, hogy a mutatók jobbak legyenek. A hozzánk megfelelő tanulmányi eredménnyel bejövő „gólyák”, szembesülve a középiskolai követelményekkel, nem tudják teljesíteni a kerettantervi elvárásokat. Probléma van már a szövegértéssel is. Így már nem meglepő, hogy statisztikailag nálunk csapódnak le a rossz teljesítmények. Erre választ kell adnunk, mégpedig a **felzárkóztatási tevékenység előtérbe helyezésével.** Nem értek egyet azzal a véleménnyel, hogy a felvett tanulók számát kell jelentősen csökkenteni. Azon túl, hogy mindez munkahelyek elvesztését is jelenti, kizárjuk a viszonylag jó képességű, de alulteljesítő tanulókat a rendszerből. Ez bizonyos esetekben **tanári szemléletváltást** is megkövetel, s elszakadást kell, hogy jelentsen az elitista szemlélettől.

A kompetencia-mérések eredményei is azt mutatják egyébként, hogy a beérkező diákok egyre komolyabb problémákkal küzdenek az **értő olvasás, a szövegértés-szövegalkotás és a logikai gondolkodás** területén. Minden tantárgy feladata ennek fejlesztése, hiszen ezek hiányosságai lehetetlenné teszik a megfelelő tudás elsajátítását. Hozzáteszem, sok iskolában megfordulok érettségi elnökként, szaktanácsadóként, mérésvezetőként, s azt kell, hogy mondjam, a nevelőtestület munkájának köszönhetően az elvárhatónál sokkal jobb helyzetben van iskolánk.

Arról azonban nem mondhatunk le, hogy **csökkentenünk kell a tanulói hiányzások számát. Legalább a jelenlegi szinten kell tartani a fegyelmi és fegyelmezési ügyek számát.** (Fegyelmi ügyünk az elmúlt években egy sem volt.) Ezt a szabályzatok egyértelműsítésével, a **rendszeres ellenőrzésekkel** kell megállítani. Ki kell használni, hogy diákjaink többsége szeret iskolába járni, megbecsüli környezetét, rongálás, vandalizmus elvétve vagy egyáltalán nem fordul elő közöttük. Nagy problémát okoz ugyanakkor a szemetelés, és az, hogy sokan nem ügyelnek a saját környezetük tisztaságára. A nevelőtestületnek erre sokkal nagyobb figyelmet kell fordítania. Ez természetesen **a tanári ügyeleti rendszer hatékony működtetésével** is jár.

A nem megfelelő szocializációjú gyerekek és problémamentes társaik közötti fejlettségbeli különbségek egy-egy évfolyamon belül már az iskolába lépéskor $\pm 1,5$ évet tehetnek ki. (Ezek a fejlettségbeli különbségek a természetes érésbeli fáziseltolódásból, az adottságbeli- és szociális különbségekből keletkeznek). E differenciálódás miatt az alacsonyabb fejlettségű tanulók nem képesek a többiekkel haladni a tanulásban, így egyre jobban lemaradnak, a legfejlettebbek pedig az átlagra szabott oktatás miatt jóval a lehetőségeik alatt fejlődnek. Mindezt szakmai munkánk tervezésénél egyre erőteljesebben kell figyelembe vennünk. Törekednünk kell a **differenciált oktatás** hatókörének kiszélesítésére. Az elmúlt években kiteljesedett **csoportbontások erre lehetőséget adnak**.

Jobban ki kell használni a **tanár-szülő közötti kapcsolattartási lehetőségeket**. Tanáraink ismerik azt az értékrendet, amit a diákok és a szülők képviselnek, illetve elvárnak az iskolától, a tantestület szociális érzékenysége, a hatékony gyermek- és ifjúságvédelem, mint háttér, adott. Rendszeres a kapcsolattartási lehetőség a szülői oldal és a tantestület között: szülői értekezlet, fogadóóra, kétszintű érettségire való jelentkezés, fakultáció-választás megbeszélése, szabadidős programok, diákszéna. Bár a COVID-időszak alatt ezek a lehetőségek beszűkültek, a jövőben mindezzel hatékonyabban kell élnünk.

Személyiségorientált iskolatípus működik intézményünkben és azt célszerű a jövőben **az eredmény-, teljesítményorientált iskolamoddal összekapcsolni**. A követelményrendszer, az időkeret megváltozása és a fentebb említett fejlettségbeli különbségek indokolják az új, eredményes tanítási módszerek alkalmazását, a meglévő alapokon történő **csoportszervezés új elemekkel történő bővítését**. Az elmúlt évek továbbképzései ehhez adhattak tartalmi kereteket.

Egyensúlyt sikerült találnunk a fenntartói elvárások és az egészséges osztálylétszámok kialakítása között. Olyan pozitív szemléletet képvisel a tankerület ebben a tekintetben, amely lehetővé teszi ennek az elvnek az érvényesülését. Nem szabad ugyanis a minőség rovására túlnövelni egy-egy tanulócsoporthat létszámát, hiszen a gyengébb képességű tanulók besorolása egy erősebb csoportba a minőségi oktatás, és megfelelő szintű képzéshez jutás esélyegyenlőségi elvét sértene a jobb képességű diákok számára, és fordítva.

A diáknak éreznie kell, hogy igénye esetén tanáraitól egyre nagyobb és biztosabb tudást kap. Mindez természetesen a **személyzeti munká**val szemben is komoly követelményt támaszt. A problémára a teljes foglalkoztatottság, a tantárgyfelosztás és a speciális feladatok következetes végiggondolása, átgondolt alkalmazási terv és – szintén a Köznevelési Törvény előírásai nyomán – arányos tehermegosztás lehet a válasz. Az utóbbi időszakban a humán tantárgyakat és a kémiát tanító kollégák alkalmazása állította nehéz feladat elé az

iskolavezetést. A megfelelő pedagógus alkalmazása – a felsőoktatásban tapasztalt tendenciákat megfigyelve – továbbra is problémát fog jelenteni.

Az elmúlt évtized beruházásai jelentős segítséget nyújtottak az oktatás hatékonyságának növeléséhez. Nem állhatunk meg azonban itt, **folyamatos karbantartásra és fejlesztésre** van szükség. Ehhez minden lehetőséget keresnünk kell.

A szabadidős programok, a tanítási órákon kívüli **önképzőköri, szakköri kínálatunk növelése** ugyan továbbra is folyamatos cél, de ezt a kiadott tanítási órák számának nagysága egyelőre nem teszi lehetővé, ugyanakkor nem mondhatunk le róluk, hiszen mindez a szakmaiság visszaesésével járna. A rendelkezésre álló költségvetési keret mellett pályázati forrásokat kell hozzá továbbra is bevonnunk. Komoly problémát jelent e tekintetben ugyanakkor a **tanulók leterheltsége**, magas heti óraszám.

A korábbi kialakult hagyományok jó alapot jelentenek a délutáni foglalkozások tekintetében a Kollégiumban, problémát ugyanakkor a diákok kis száma indukál. **A Kollégiumban a tanulói létszám folyamatos csökkenése** jelenti a legnagyobb kihívást. Mindez szükségessé teszi a működés paramétereinek átgondolását, esetlegesen szervezeti módosulásokat is maga után vonhat. Minden lehetőséget meg kell ragadni a létszám növelésére, ellenkező esetben a kollégium bezárása is lehetséges forgatókönyv, különösen azért, mert tulajdonjogilag a városé. Alternatívaként a **rendészeti képzés kiteljesítése**, a **kadét-program** és a szakiskolával történő együttműködés jelenik meg.

b.) Rövid távú célok:

Az intézménynek a folyamatosan megújított és megújítandó **Pedagógiai Programja**, valamint a 2020 szeptemberében hatályba lépett **Nemzeti Alaptanterv és kerettantervek** kellő alapot és rengeteg feladatot adnak a következő tanév(ek) elindításához. Ennek szellemében kell áttekinteni tantárgyi struktúránkat és képzési rendszerünket, a tantárgyak egymáshoz viszonyított helyzetét.

A törvényi változások folyamatos nyomon követést igényelnek. Egyre több **adminisztrációs rendszer** hárul az oktatási intézményekre, így feladat a folyamatos áttérés az **elektronikus ügyintézésre**. Ez nem csak a vezetői szintet és a tantestületet érinti, de a szülői oldalt és a tanulókat is egyre több téren kényszeríti erre az érintkezési, adminisztrációs formára. Ez nemcsak a terhek növekedését és arányeltolódását jelenti, de felgyorsult adatáramlást is eredményez. Teljessé kell tenni a **KRÉTA minden moduljának használatát**, hogy azok naprakész információkkal szolgáljanak.

A beiskolázási lehetőségek adatainak figyelembe vételével úgy kell a **tantestületi létszámot és a szakos összetételt alakítani**, hogy a tanulói létszám változásait arányosan kövesse. Ez egyrészt amiatt komoly kihívás, mert nem ismerjük a következő időszak pontos létszámadatait, másrészt pedig a jelenlegi ismeretek szerint komoly fennakadások várhatóak a pedagógus utánpótlásban. Figyelembe kell venni, hogy a következő 3-5 évben a tantestületből többen készülnek nyugdíjba.

A nevelőtestület az utóbbi években pozitívan élte meg a **csoportbontások** számának növelését, különösen a kötelező érettségi tárgyakból. Ezt továbbra is fenn kell tartanunk, hiszen komoly oktatási-nevelési előnyöket rejt magában, és kiegyensúlyozottabbá teszi a létszámgazdálkodást is.

A következő időszak ehhez kötődő másik sarkalatos pontja lesz a tanulólétszám biztosítása. E tekintetben **két tantestületi vélemény** ütközik. Az első azt képviseli, hogy kevesebb, de jobb felkészültségű diákkal, **kisebb létszámú iskolát kell működtetni** (1.), mert ez az intézmény hírnevét is növelheti. A másik vélemény szerint fel kell készülnünk a gyerekegyesítő előképzettségi szintjének csökkenésére, és ennek megfelelően a **felzárkóztatási tevékenység erősítését** (2.) kell megvalósítani. Én úgy gondolom, ezeket a folyamatokat az oktatási rendszer és a társadalmi környezet bizonyos fókig meghatározó módon determinálják. Nekünk azt kell hozzátenni, amit egy nevelőtestület megtehet. Egy nagyon kislétszámú középiskola finanszírozása komoly kihívások elé állítja a fenntartót, annak működtetése nem biztosítható racionálisan, sőt az egyes szakok óraszámának kiadása is nehézségekbe ütközik. Ráadásul az épület adottságai nagyobb létszám befogadását is lehetővé teszik, ezért én a **módszertani és szemléletbeli változtatások**, a **hatékony intézményfejlesztés** híve vagyok. Már most erősen kirajzolódóban van az a tendencia, mely szerint lesznek olyan diákok, akik az erősebb tanulmányi területeket választják, mert tovább szeretnének tanulni, és vannak olyanok, akik a család elsőgenerációs érettségizettjei lehetnek, és a szakma felé mennek majd el. Megítélésem szerint nekünk **mindkét célkitűzésre meg kell adnunk az adekvát válaszokat**. Ez egyszerre jelenti a tehetséggondozói és a felzárkóztató tevékenység folytatását.

Mindezzel szorosan összefügg a **lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók már említett kérdése**. Az utóbbi két év pandémiás helyzete a bejövő 9. évfolyamos tanulóknál meredek esést generált a bejövő kompetenciák területén. Ennek megfelelően jelentősen megugrott számuk. Az elkövetkező tanévekben különös figyelmet kell fordítani ennek visszaszorítására, amely soka esetben az **egyéni foglalkozásokat és egyéni odafigyelést** kell, hogy jelentse az osztályfőnökök és a szaktanárok részéről. Ugyanakkor ismételten meg kell itt

is állapítanunk, hogy szoros összefüggés mutatható ki a hiányzások száma, a tanulmányi eredmények és a veszélyeztetettség hármasszoros összefüggésében. A hiányzásra való hajlam sokszor magukkal hozott attitűd, nekünk nagyon fontos ennek az attitűdnek a megváltoztatása, amely erre sarkallja a tanulókat. Ehhez **komoly szülői partneri együttműködés is szükséges**, ami – valljuk be- sok esetben hiányzik.

Rendkívül jónak tartom **osztályfőnökeink** nevelő tevékenységét. Úgy gondolom, erre a **pedagógus elkötelezettségre** a jövőben is építhetünk mind a fentebbi probléma esetén, mind általános nevelési kérdésekben.

Kiemelt évünk lesz a 2022-2023-as tanév, hiszen 2023-ban ünnepli iskolánk **fennállásának 60. évfordulóját**. Már 2022 őszére össze kell állítani azt a programtervet, amely méltó kereteket ad az ünnepi évhez. Az ünnepi évet 2022 októberének első hetében rendkívüli **irodalomtörténeti kiállítással** indíthatjuk Váci Mihály tiszteletére. Decemberben **szavalóversenyre** kerülhet sor, 2023 elején egy nagyszabású **Váci-gálával** folytatódhat a sor, s egy ünnepi **évkönyv** összeállítását (akár elektronikusan is) követően 2023 tavaszán át kell gondolni, szervezzük-e meg a hagyományos **nagytalálkozót**.

A szabadidős tevékenységek fejlesztése érdekében a következő tanévekben újra át kell gondolni a **művészeti foglalkozások rendszerének** (tánc, hangszeres zene) alapjait intézményünkben. Erre már volt kísérlet a korábbi években, de az csak részsikereket hozott. Általában elmondható, hogy azon iskolák egy részében (különösen így van ez az encsi iskolák vonatkozásában), ahonnan tanulóink hozzánk kerülnek, komoly művészeti alapképzés folyik.

Természetes cél tehát, hogy az előképzés eredményeit hasznosítsuk. Sok diákunkról csak véletlenül, egy-egy iskolai vagy osztályrendezvény kapcsán derül ki ezirányú tehetségük. A **személyi feltételeket** elemezve megállapítható, hogy ehhez egyrészt rendelkezünk a szükséges pedagógus háttérkapacitással (rajz és vizuális kultúra, tánc), amit hasznosítani lehetne, másrészt bevonhatók a képzésbe azok az encsi kollégák, akik a helyi általános iskolákban e tárgyakat oktatják. Indokolt ennek megfontolása azért is, mert a 7-8. évfolyam diákjain keresztül fenntarthatjuk együttműködésünket az általános iskolákkal. Ez a **beiskolázást erősítheti**. A művészeti oktatás történhet szakköri keretek között, vagy a fakultációs rendszer felhasználásával, de középtávon kidolgozásra kerülhet egy komolyabb szakmai program is.

Átalakult az **ECDL-vizsgáztatás** formája, amely nehezkesebbé tette a rendszer működését. Át kell gondolni a működési elveket, de megítélésem szerint nem szabad lemondanunk az ECDL-vizsgáztatás lehetőségéről.

A következő néhány tanévben **testvériskolai kapcsolataink megszilárdítását, esetleges bővítését** kell elérnünk. Újra kell indítani a pandémiás helyzet miatt időlegesen szünetelő kapcsolatokat (Szepsi, Kepno, Lipcse), s bővíteni kell a 2021 őszen létrejött marosvásárhelyi együttműködés kereteit. A finnországi testvériskolával a Comenius program lezárulta utáni együttműködést többször megpróbáltuk feléleszteni, de nem kaptunk pozitív megerősítést.

Meg kell keresnünk annak lehetőségét, hogy – elsősorban nyelvgyakorlási célokkal – hasonló kapcsolatot építsünk ki **egy angol nyelvterületen található középiskolával**, mint amilyennel Lipcsében rendelkezünk. Ez nem feltétlenül kell, hogy testvériskolai szintű legyen. Sajnos, az előző tanévekben meghirdetett külföldi nyelvtanulási program (KNYP) a COVID miatt nem került megszervezésre. Számítunk azonban az ebben rejlő lehetőségekre is.

Minden ilyen lehetőséget meg kell ragadnunk, hiszen a nyelvgyakorláson túl kulturális és tanulmányi előnyei is lehetnek, s diákjaink egy részének az egyetlen lehetőséget biztosít **utazásra, kirándulásra**. Mindez lehetőséget teremtene egyrészt a hagyományos csereüdülések lebonyolítására, másrészt az érintett iskolák diákjai közötti kapcsolatfelvételre tanév közben, felhasználva a világháló nyújtotta lehetőségeket. (Utóbbi megszervezésébe az iskolai diákönkormányzat is bevonható.) A külföldi testvériskolai háttér növelése nemcsak jelenlegi diákjaink számára járna pozitív hozadékkal, de eredményesen segítheti beiskolázási tevékenységünket is.

Megítélésem szerint az utóbbi tanévekben jó úton indultunk el, de továbbra is törekedni kell az iskolai diákönkormányzati rendezvények jelenlegi formáinak megújítására. A már megkezdett folyamatok szerint **átgondoltabban megszervezett, színvonalasabb diákrendezvényekre** van szükség, olyan rendezvényekre, amelyek túllépnek az eddigi kereteken, és valóban megmozgatják a tanulók jelentős részét. Természetesen nem jelenti mindez a **hagyományos diákélet** rendezvényeinek megszüntetését. Időnként azt látjuk, hogy hathatós tanári segítség nélkül ezeknek a rendezvényeknek a megtartása nehézségekbe ütközik. Rendkívül pozitív és sikeres kezdeményezés volt az elmúlt tanévekben az **elsősavatás** a gólyabál helyett, jó ötlet a **gólyatábor** is. Az IDB kiesett bevételeinek pótlását a Váci-bálok megtartása teheti lehetővé, s ezzel folytatható az előző években megkezdett hagyományt e téren is.

Az aula adta lehetőségeket kihasználva teret kell adnunk tanulóink bemutatkozásának. Ehhez a parvánok az előző években elkészültek. **Kiállítások szervezése** lehet az a lehetőség, amellyel egy-egy területen képességeit bontakoztató diákunknak teret adunk a bemutatkozásra. Gondolok itt a képzőművészetre, fotózásra, gyűjtemények bemutatására.

Törekednünk kell a **faliújságok régi hagyományának** teljes visszaállítására munkaközösségi és diákbizottsági koordinálásban. Ugyancsak sor kerülhet diákok írásait tartalmazó **elektronikus kiadványok megjelentetésére**, felhasználva az erre vonatkozó pályázati lehetőségeket. S természetesen, évfordulók alkalmával **évkönyvünk** megjelenése is egy jó lehetőség a számvetésre és a bemutatkozásra.

A pandémiás helyet elmúltával ismét el kell indítani az **iskolai büfé** működését, úgy, hogy azt belső szervezeti átcsoportosítással oldjuk meg, hogy ne külső vállalkozó legyen, aki a hasznát lefölozi ennek. A büfét ugyanis saját forrásból, szülői támogatással építettük meg.

c.) Középtávú célok:

Az elmúlt 5 tanév elnyert pályázatokban gazdag időszak volt. Komoly infrastrukturális beruházások, infokommunikációs eszközbeszerzések, taneszközök megvásárlása és szakmai programok valósultak meg ezekből. Volt olyan időszak, amikor mindez komoly adminisztrációs és egyéb munkaterhet is jelentett a tantestületnek és a diákoknak. Magasak a tanári és tanulói órák számai, ezért rendkívül nehéz a foglalkozásokra megfelelő időpontokat találni. A pályázatok kínálta előnyökről és lehetőségekről ugyanakkor nem mondhatunk le, így egy **átgondolt pályázati tevékenység** mellett kell vállalásainkat megtennünk. Ebben mindenképpen szükséges egyeztetni a fenntartó Szerencsi Tankerületi Központtal. Elsődleges területnek a **kiemelt figyelmet igénylő tanulók számára kiírt**, valamint az **infrastrukturális pályázatokat** tartom.

Tovább kell gondolni a **Váci Mihály Gimnázium Diákjaiért Alapítvány** szervezeti kereteit, amelynek első lépéseit az elmúlt 5 évben már megtettük. A kuratórium tagjaival közösen kell megvizsgálnunk a hatékonyabb működés lehetőségeit. Megítélésem szerint jóval több lehetőséget kínál, mint amennyivel jelenleg élünk. Ez az alapítvány alapító okiratának módosítását, az abban foglalt tevékenységi körök bővítését jelenti, hogy szélesebb körben hasznosíthatóak legyen a több mint három évtizedes múltra visszatekintő alapítvány kínálta lehetőségek.

Neuralgikus pontja intézményünk működésének a **kollégiumi intézményegység**. Az általános célkitűzések ismertetésénél már megjelent a probléma ismertetése, ugyanakkor úgy gondolom, hogy fejlesztése erről a szintről 2-3 év alatt nem oldható meg. Ehhez **minimum középtávú elképzelések szükségesek**. A diákok számának részben szociális okokkal magyarázható, részben viszont a közlekedési szokások (gépkocsi-használat, közösségi közlekedés javulása) átalakulásával bekövetkező csökkenésének megállítása, majd a növekedés beindítása a cél. Az ÉMOP keretein belül 2010-2011-ben megvalósult

infrastruktúra-fejlesztés tíz évre kötelezővé tette az encsi kollégium épületének oktatási célokra történő felhasználását. Ez az időszak letelt. Ha nem tudjuk növelni a kihasználtságot, előfordulhat, hogy a tulajdonos, Encs Város igényt jelent be az épületre. Minden eszközt meg kell tehát ragadni a **kollégiumi létszám növelésére**. Meglátásom szerint ez a folyamat csak úgy állítható meg, ha külön fejlesztési programot dolgozunk ki a kollégium számára. Az eddigiekben **a kollégium épületének szabad kapacitásait felhasználtuk**. A tankerülethez tartozó intézmények pedagógusai, valamint a városban dolgozók számára biztosít térítés ellenében szolgálati férőhelyet. Mindez ugyanakkor megköveteli az épület helyiségeinek fokozatos felújítását (festés, hálók berendezése, közös helyiségek modernizálása).

A kollégium nevelőtestület az utóbbi években, a csoportszám csökkenése miatt teljesen átalakult. Ha a számok nem változnak, akkor fenn kell tartanunk az óraadói szerkezetet, mert főállású nevelők alkalmazásával nem lehet az időbeosztást kialakítani. A csoportszám növelését jelentheti a rövid célú, „állagmegőrzést” biztosító célzott marketing, de több csoport indítását középtávra kell kiterjeszteni: **együttműködés a helyi iskolákkal**, valamint a **bentlakásos képzési formák beindítása**. (Lásd az általános fejlesztési céloknál!)

Bővíteni kell az iskolai sporttevékenység körét. A jelenleg működő labdarúgó, kézilabda csoport, illetve az atlétika mellett továbbra is ki kell használni a Városi Sportcsarnok nyújtotta előnyöket: programszerűvé kell tenni, elsősorban a délutáni órákra ütemezve, az **úszásoktatást**. Erre a 2022 tavaszán megnyíló új tanuszoda kínál lehetőséget. Ugyancsak lehetőség a **teqball és a kerékpározás** programszerűvé tétele, hiszen ehhez a személyi és infrastrukturális előfeltételek adottak.

A sporton túl, egyéb területeken is **fenn kell tartani, és rendszeres kapcsolatot** kell ápolnunk a **város vezetésével és intézményeivel**. Immár hagyománynak mondható a közös ünnepek megtartása iskolánk és a Szent László Katolikus Általános Iskola között.

Az iskola és a kollégium adottságai miatt át kell gondolni a megmaradó **helyiségek funkcionális hasznosítását**. Törekednünk kell azok kihasználtsági fokának növelésére, akár terembérletek formájában is, hiszen ez saját bevételeink növelését szolgálja a költségvetésünkön belül. Természetesen csak addig a szintig, amíg nem sért iskolai célokat és érdekeket.

A sportcsarnok építési tervei miatt felfüggesztettük a **külső, nagyméretű filagória építését**. Az ehhez szükséges összeg ugyanakkor rendelkezésre áll a szülők által szervezett bálók bevételeiből. Ennek megépítése tehát időszerűvé vált.

d.) Hosszú távú célok:

A hosszú távú elképzelések felvázolása során kell leginkább tekintetbe venni a pénzügyi lehetőségeket, hiszen a magyar oktatás hosszú távú finanszírozása több összetevős folyamat. Célként mindenesetre olyan fejlesztéseket kell felvázolni, melyek **szervesen illeszkednek a középtávú elképzelésekhez**, ugyanakkor figyelembe kell venni az abaúji térség jellemzőit is. Mindez megnehezíti a tervezést, hiszen régióink halmozottan hátrányos helyzetű, ugyanakkor – némileg paradox módon – lehetőséget is teremt hiánypótló projektek tervezésére.

Hosszú távú céljaink közül a legfontosabb, hogy az iskola **megmaradjon Abaúji szellemi központjának**. Ehhez olyan **képzési struktúrát** kell folyamatosan működtetni, amely igazodik az aktuális kihívásokhoz, képes azokra megfelelő válaszokat adni.

A **térség nagyon gyorsan változik**, társadalmi háttere ma negatív tendenciákat vetít előre: a fiatalok elköltözése, romló szociokulturális háttér. Ezért folyamatos feladatunk, hogy figyelemmel kísérjük ezeket a tendenciákat, mert csak így tudunk **kalkulálni az esetleges beiskolázási mutatókkal**. Ez nagyon nehéz feladat, hiszen nemcsak a helyi, de a makro társadalom folyamatait, az oktatáspolitikai koncepciókat sem látjuk előre.

Ennél talán egyszerűbb meghatározni az infrastrukturális feladatokat hosszú távra. A megvalósuló felújítások ellenére szükségszerű az előrelépés **sportlétesítményeink fejlesztése** terén. Tornatermünk kicsi, lépéseket kell tennünk **egy új, nagyobb tornaterem** kialakítására, de minimum a jelenlegi teljes rendbe hozására. Ez előbbire már folytak tervező munkák, de pénzügyi okokból az építkezés nem valósult meg. Most is úgy gondolom, mindez csak megfelelő pályázati források bevonásával, fenntartói segítséggel oldható meg. Területét a megépítendő sportcsarnoknak a jelenlegi bitumenes pálya adhatja. Az újratervezés során törekedni kell arra, hogy az egyik bejáratot az utca frontja felé nyissuk meg. Mindez lehetővé teszi a létesítmény egyéb, nem iskolai célokra történő bérbeadását, ami jelentős bevételeket hozhat az intézmény számára. Ugyanakkor egy ilyen nagyságú terem megoldaná a nagyobb szabású rendezvények helyigényét is. Az aula bizonyos rendezvények esetén időnként kicsinek bizonyul. Kulturális rendezvényekre még le tudjuk diákjainkat ültetni, de minden olyan szervezés, amely szülők, vendégek meghívását jelenti (ballagás, gólyaavatás, esetlegesen évfolyamszintű szalagavató megrendezése) rosszikó vagy megemelt résztvevői szám esetén már a Városi Sportcsarnok szükségszerű igénybevételét vonja maga után.

Az intézményi helyszűke megoldására kínálkozó lehetőség továbbra is a **földszintes hátsó épületrész jelenleg használaton kívüli tantermeinek felújítása**. Az ebédlő felújítása az előző ciklusban megvalósult, ugyancsak elkészült a lapos tető szigetelése, de nem került

sor a 06. és 07. számú tantermek felújítására. Ehhez hozzá kell rendelnünk az **öltözők felújítását és a tornaterem padlójának cseréjét** is. (Ez utóbbiak szerencsés esetben középtávú célként is megvalósíthatók.

Mindkét intézményegységünkben át kell tekinteni az **épületek külső udvarának rendezését**. Bár a kapuk megújultak, sok szakaszon kell a kerítés problémáját megoldani. Ez szinte mindenütt jelenti a **kerítések** rendbetételét, festését.

Az elmúlt években több előregeedett fa került kivágásra, néhányat a viharok törtek ketté. Megkezdjük ezek pótlását, az elmúlt egy évben körülbelül 35-40 fa került elültetésre.

Folytatnunk kell az **átgondolt parkosítást** és lehetőséget kell találnunk **külső ülőpadok elhelyezésére**.

Hagyományként megteremtettük az elmúlt 2 évben, hogy az **osztálytalálkozókra érkező volt diákjaink egy-egy fát ültetnek**, és testvériskoláink is csatlakoztak ehhez a szokáshoz. Ez hagyományteremtő céllal folytatható. Meggondolandó a költségek csökkentésére **kút létesítése** a sportpályák oldalán. Ez ugyanis – a parkosított területek öntözésén túl – megoldja az sportpályák mellett sportolásra hasznosítható füves területek szakszerű gondozásának kérdését is.

Sajnos, még a 2005. évi racionalizálási programnak része volt a konyha privatizációja is, ami annak teljes amortizációját jelentette. 2013 óta az önkormányzat működteti, némi állagmegóvó munkálatok zajlottak, de csak melegítő konyhai funkciót lát el. A várossal közösen meg kell vizsgálni, hogyan tudjuk a **konyha fejlesztését** megvalósítani.

3. Vezetői hitvallás

A munka szeretetére és fegyelmére, az emberi méltóság sérthetetlenségére, gyermekcentrikusságra, a türelemre, a bizalomra és az együttműködési készségre, a pedagógus mesterségre építem vezetői munkámat, ezt várom el munkatársaimtól is. A tantestület tagjaival és a közalkalmazotti gárdával továbbra is folyamatos kapcsolattartást, s így zavartalan együttműködést ígerek. Egyetértek azzal a japán mondással, hogy: **"Egy remek tanárral eltöltött egyetlen nap többet ér, mint ezeréves szorgalmas tanulás."**

4. Összegzés

Összegzésként a következő minőségcélokat fogalmazom meg:

- Nevelési, oktatási feladatainkat olyan színvonalon, tantestületi egységben végezni, hogy 7. és 9. évfolyamon se legyenek beiskolázási problémáink.
- Az érettségi bizonyítvány megszerzéséig a tanulók minél magasabb aránya szerezzen nyelvvizsga-bizonyítványt és ECDL szintű számítástechnikai ismereteket.
- Minden érettségizett tanuló tanuljon tovább vagy szakképző évfolyamon, vagy felsőfokú oktatási intézményben.
- Ne csak tantervileg képzett, de nevelési munkánk eredményeit magukon viselő tanítványok kerüljenek ki iskolánkból.
- A jelentkező tanulóknak olyan felkészítést kapjanak, amely kellő alapot ad a felvételi vizsgához valamelyik felsőoktatási intézetbe.
- A tanulók és szülők mérhető elégedettsége hozzájáruljon beiskolázási tevékenységünkhöz.
- A dolgozói elégedettségmutatók értéke minden kérdésben a döntő többség pozitív véleményét mutassa.

Célom, hogy a “vácis” jelző jó minőséget, kiszámíthatóságot, magas színvonalú oktató-nevelő munkát és pedagógiai tudatosságot jelentsen a továbbiakban is. Ennek megvalósításához kérem tiszteletteljes támogatásukat!