

Polencsik Judit Viktória igazgatói pályázata

2026

Óbudai Gimnázium

A pályázat azonosító száma:

TK/188/HR/KOZINT/04303-1/2026

Budapest, 2026. március 10.

Tartalom

1. Bevezetés	2
2. Vezetői program – helyzetelemzés	2
2.1 Intézményi adatok	2
2.2 Az Óbudai Gimnázium története	2
2.3 A gimnázium szervezeti struktúrája.....	3
2.3.1 Az iskola dolgozói, szakmai munkaközösségek.....	3
2.3.2 Osztályok, tanulócsoportok	3
2.3.3 Az iskola szakmai munkájának bemutatása	4
2.3.4 DÖK	8
2.3.5 Szülői szervezetek	8
2.4 Az Intézmény kapcsolatrendszere	8
2.5 Hagyományok ápolása	9
2.6 Társadalmi felelősségvállalás.....	9
2.7 Tárgyi feltételek	10
2.8 Pályázati lehetőségek	10
3. Vezetői program – a következő 5 év stratégiai terve.....	11
3.1 Vezetői hitvallás.....	11
3.2 A vezetői program megírását alakító tényezők.....	11
3.3 A vezetői programom alappillérei.....	12
3.3.1 Az intézményi arculat és a kommunikáció fejlesztése, a szervezeti kultúra alakítása	12
3.3.2 A szakmai munka minőségének megőrzése, a munkafolyamatok fejlesztése	15
3.3.3 Gazdálkodás és erőforrás-menedzsment, infrastrukturális fejlesztés.....	17
4. Záró gondolatok	18
5. Mellékletek	20
1. számú melléklet: szakmai önéletrajzom.....	20
2. számú melléklet: összevont nyilatkozat a pályázatom anyagának sokszorosítására, továbbítására, illetve a személyes adataimnak a pályázattal kapcsolatos kezelésére vonatkozóan	20
3. számú melléklet: a középiskolai tanári diplomám másolata	20
4. számú melléklet: a pedagógus-szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettséget igazoló oklevelem másolata	20
5. számú melléklet: a szakmai gyakorlatomat igazoló munkáltatói igazolás.....	20
6. számú melléklet: a hatósági erkölcsi bizonyítványom.....	20

1. Bevezetés

„Olyan lesz a jövő, amilyen a ma iskolája” – vallom én is, Szent-Györgyi Albert szavait idézve. Meglátásom szerint egy gimnázium jövője nem kizárólag stratégián, fejlesztési terveken múlik, hanem egy olyan, közösen épített szervezeti kultúrán, ami biztonságot ad, inspirál és fejlődésre ösztönöz. Olyan intézménynek szeretnék a vezetője lenni, ahol a hagyomány és az innováció kölcsönösen erősítik egymást, és nem gátjai egymásnak; ahol az együttműködés, a felelősségvállalás, a szakmai autonómia teremti meg az oktató-nevelő munka alapjait. Hiszem, hogy csak egy erős, elkötelezett közösség tud jövőt formálni.

2. Vezetői program – helyzetelemzés

2.1 Intézményi adatok

Intézmény neve: Óbudai Gimnázium

Intézmény székhelye: 1033 Budapest Szentlélek tér 10.

Intézmény oktatási azonosítója: 035225

Szakmai alapdokumentum kelte: 2025. szeptember 5.

Az intézmény fenntartója: Észak-Budapesti Tankerületi Központ

Az intézmény köznevelési alapfeladatai: 6 és 4 évfolyamos gimnáziumi nevelés – oktatás

2.2 Az Óbudai Gimnázium története

Az Óbudai Gimnázium a III. kerület egyik meghatározó iskolája, 1991 óta viseli ezt a nevet. Az iskola négy épülethől áll, az A és B épületek az eredeti épületek, a C és D épületeket később építették meg, a régi és az újabb részt egy átjáró köti össze. Az intézményre jellemzőek a vastag falak, régi burkolatok a padlón és a falakon egyaránt. A gimnázium 4 és 6 évfolyamos képzés keretei között hirdet minden évben tanulmányi területeket. Naponta mintegy 700 ember, diák és felnőtt tölti hétköznapijait az intézmény falain belül.

2.3 A gimnázium szervezeti struktúrája

2.3.1 Az iskola dolgozói, szakmai munkaközösségek

Vezetőség: az Óbudai Gimnázium élén az igazgató áll, aki egy személyben mindenért felelős. Az ő munkáját két igazgatóhelyettes segíti, akiknek a feladatköre pontosan szabályozott. Hárman együtt hozzák meg az iskolát érintő stratégiai lépéseket.

Középvezetők: az Óbudai Gimnáziumban 10 munkaközösség dolgozik, a munkaközösség-vezetők segítik a vezetés munkáját, szakmai kérdésekben, döntési helyzetekben együttműködnek a vezetéssel. Év végén tantárgyfelosztás-tervezetet készítenek, amit a közös egyeztetések után a vezetés hagy jóvá, valamint az év eleji munkaterv elkészítésén is közösen dolgoznak.

Pedagógusok: jelenleg 60 fő tanít a gimnáziumban, ebből részmunkaidős vagy óraadó 12 fő, 4 fő mesterpedagógus van a tantestületben, számos kolléga rendelkezik szakvizsgával. Iskolapszichológus és könyvtáros kolléga is tagja a tantestületnek. Francia nyelvből anyanyelvi lektor segíti a tanulók fejlődését.

NOKS-os kollégák: a pedagógiai munkát közvetlenül segítő munkatársak száma 7, mint iskolatitkárok és laboránsok hatékonyan segítik az iskola mindennapi működését. Többen közülük évek óta tagjai a közösségnek, így tapasztalatuk is hozzájárul a felmerülő nehézségek megoldásához.

Technikai dolgozók létszáma 5 fő, gazdasági ügyintéző, portás, karbantartó és gondnok, illetve egy takarító tartozik a szervezethez. Szerencsés lenne még egy takarítót alkalmazni, mert az iskola mérete miatt nagyon nehéz napközben egy embernek rendben tartani az épületet.

A takarítást és az étkeztetést külsős cég látja el.

2.3.2 Osztályok, tanulócsoportok

Az Óbudai Gimnázium tanulólétszáma 623 fő, 20 osztály van, minden évben 4 osztályt indítunk, négy és hat évfolyamos képzés keretein belül, összesen 8 tanulmányi terület meghirdetésével a következők szerint:

7.b osztály hat évfolyamos képzés, általános tantervű osztály

7.c osztály hat évfolyamos képzés, emelt szintű nyelvi tagozatokkal (angol és német nyelv)

9.A osztály négy évfolyamos képzés, emelt szintű nyelvi tagozatokkal (angol, német, francia nyelv)

9.D osztály négy évfolyamos képzés, emelt szintű fizika és történelem tagozatokkal
Iskolánkban csoportbontásban tanítjuk az idegen nyelveket, a matematikát, a digitális kultúrát, illetve a tagozatos tárgyakat (történelem, fizika), ami garantálja a magas minőségű szakmai munkát.

2.3.3 Az iskola szakmai munkájának bemutatása

Az Óbudai Gimnázium sikereinek alapját a tantestület szakmai tudása, illetve a közös értékek mentén végzett közös munka adja. Pedagógusaink szakmai tudásukkal, módszertani eszköztárukkal segítik a tanulók személyiségének, képességeinek kibontakozását. Kiemelt figyelmet fordítanak az egyéni szükségletekre, a felmerülő problémákra érzékenyen reagálnak. Az osztályfőnökök nagyon sok időt és energiát fektetnek abba, hogy megismerjék az osztályukba járó tanulókat, a családi hátterüket azért, hogy felmerülő nehézség esetén segítséget nyújthassanak.

A gimnázium az utóbbi néhány évben ugyan nem szerepel a 100 legjobb gimnázium listáján, mégsem gondolom, hogy ennek oka a szakmai munka minőségének romlása. A megoldást, hogy újra ebben a rangos körben legyen az Óbudai Gimnázium, a beiskolázási folyamat módosításában, a szervezeti kultúra erősítésében látom.

Beiskolázás: a beiskolázás egy egész tanéven átívelő szakmai feladat, aminek hatalmas jelentősége van az intézmény életében. A megfelelő diákok megszólítása, kiválasztása stratégiai kérdés, amely meghatározza a gimnázium jövőjét, ezért fontos az alapos tervezés, kivitelezés. A beiskolázás igazgatóhelyettesként az én feladatkörömbé tartozik, nagy hangsúlyt fektetünk az iskola bemutatására, népszerűsítésére, szülői tájékoztatók, nyílt napok, workshopok szervezésére. A beiskolázási eredményeinkkel nem voltunk teljesen elégedettek a 4 évfolyamos nyelvi képzést nyújtó 'A' osztályunk esetében, ezért statisztikai elemzések, szakmai egyeztetések után a mesterpedagógusi pályázatomban erről a programról írtam és nyújtottam be 2025-ben. A program célja, hogy a képzési területet népszerűsítve, a tervezett stratégiai lépések következtében javuljanak a beiskolázási mutatók. A program végrehajtására munkacsoportot hívtam össze, akikkel több hónapon keresztül dolgoztunk a részletek kidolgozásán.

Az Óbudai Gimnázium felvételi követelményei között szerepel a központi írásbeli vizsga teljesítése, amit minden évben megszervezünk és lebonyolítunk a hat és a négy évfolyamos képzésre jelentkezőknek. Ezt követik a szóbeli vizsgák, amelyet a hat évfolyamos emelt szintű, illetve a négy évfolyamos emelt szintű nyelvi osztályokba jelentkezőknek szervezünk. Mind az írásbeli, mind a szóbeli vizsgák lebonyolításában

számítunk az óbudais diákok segítségére, mert tapasztalataink szerint a vizsgázni érkező diákok körében a barátságos és kellően oldott légkör megteremtésében sokat segítenek a kortársak. A felvételi folyamat végén a szülők, illetve diákok megkapják az értesítést. A felvételt nyert diákok szüleinek még a beiratkozás előtt hirdetünk egy „0.” szülői értekezletet, ahol megismerkedhetnek az osztályfőnökkel, hasznos információkat kapnak a beiratkozásról, a gólyatáborról és iskolai életről. A 4 évfolyamos képzésünkben a 2025-2026-os tanévben szervezünk először szóbeli meghallgatást a nyelvi osztályba jelentkezőknek. A szóbeli meghallgatás részleteit egy munkacsoport dolgozta ki, a célunk pedig, hogy motivált, a nyelvtanulásra nyitott, érdeklődő diákokat vegyünk fel a képzési területekre. A felvételi számokban, ahogyan azt sejteni lehetett, csökkenés tapasztalható a 4 évfolyamos nyelvi tagozat esetében. Célunk azonban, hogy valóban csak olyan diákok jelöljék a gimnáziumot, akik ténylegesen érdeklődnek iránta, ne egyfajta védőhálóként szerepeljenek a képzési területeink szóbeli vizsga hiányában. A beiskolázási eredmények részletes elemzése a jövő tanév kiemelt feladata lesz.

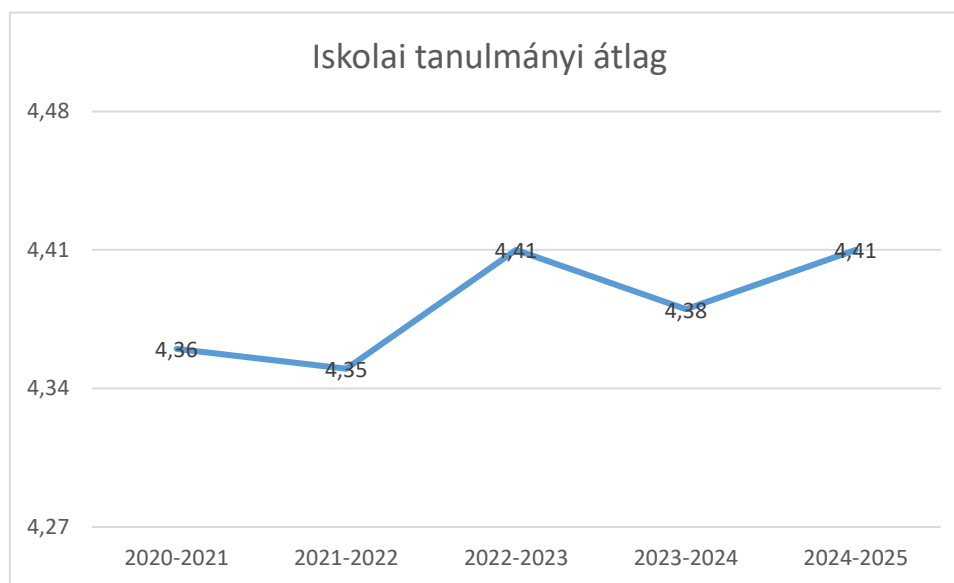
Beiskolázási adatok 2024-2026 között

6 évfolyamos képzés		
2024		
0011	általános tagozat	403
0012	emelt szintű angol nyelvi képzés	313
0013	emelt szintű német nyelvi képzés	81
2025		
0011	általános tagozat	324
0012	emelt szintű angol nyelvi képzés	219
0013	emelt szintű német nyelvi képzés	63
2026		
0011	általános tagozat	361
0012	emelt szintű angol nyelvi képzés	271
0013	emelt szintű német nyelvi képzés	80
4 évfolyamos képzés		
2024		
0021	emelt szintű angol nyelvi képzés	501
0022	emelt szintű francia nyelvi képzés	196
0023	emelt szintű német nyelvi képzés	235
0024	emelt szintű fizika képzés	194
0025	emelt szintű történelem képzés	269
2025		
0021	emelt szintű angol nyelvi képzés	504

0022	emelt szintű francia nyelvi képzés	157
0023	emelt szintű német nyelvi képzés	196
0024	emelt szintű fizika képzés	162
0025	emelt szintű történelem képzés	250
2026		
0021	emelt szintű angol nyelvi képzés	362
0022	emelt szintű francia nyelvi képzés	135
0023	emelt szintű német nyelvi képzés	143
0024	emelt szintű fizika képzés	164
0025	emelt szintű történelem képzés	209

Tanulmányi eredmények: Az Óbudai Gimnázium szakmai munkájának alapját a 2020-as NAT-hoz (110/2012.(VI.4.)) illeszkedő kerettantervek adják a hat és négy évfolyamos képzésekben.

Az Óbudai Gimnázium tanulmányi eredménye az elmúlt 5 évben stabilan 4,35 és 4,41 között alakult. Az iskolai lemorzsolódásról félévente statisztikát kell készíteni, eszerint iskolánkban nem jellemző a lemorzsolódás.

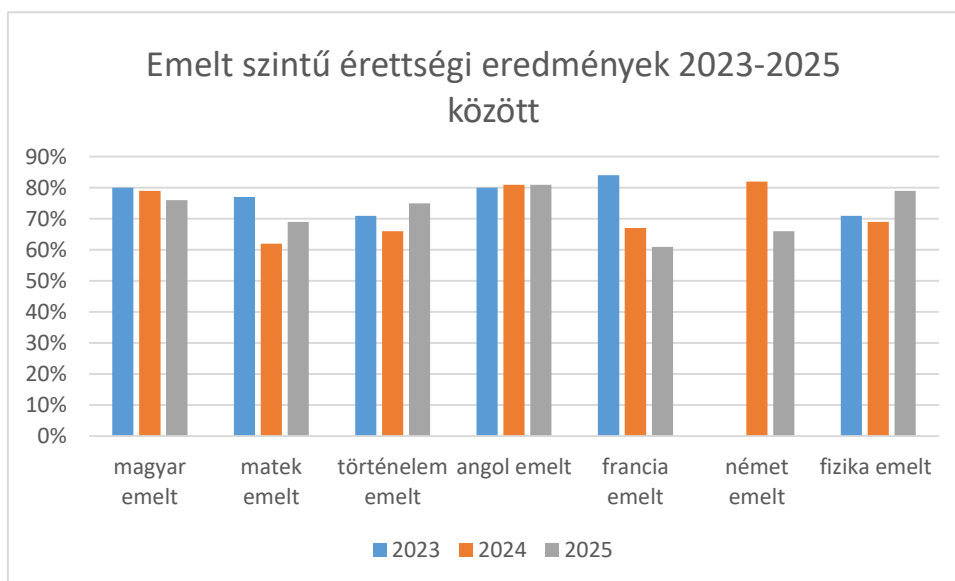


Tehetséggondozás: Az Óbudai Gimnázium kiemelt figyelmet fordít a tehetséggondozásra. A csoportbontások és az emelt szintű érettségi felkészítés hozzájárul a diákok tudásának gyarapodásához, a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez. Számos országos, regionális, kerületi tanulmányi versenyre nevezik be pedagógustársaim a diákjainkat, ami komoly versenyfelkészítést, versenyszervezést és felügyeletet igényel. Az iskolánk arra törekszik, hogy a tehetséges diákok személyre szabott felkészítést kapjanak, ösztönözve őket a kiemelkedő eredmények elérésére. A befektetett munka

kimagasló eredményeket hozott a 2025-26-os tanévben, mind kerületi, mind országos versenyeken vannak kiemelkedő eredményeink angol, német, francia, olasz, történelem, matematika, fizika tantárgyakból.

Nyelvoktatás: Az Óbudai Gimnázium egyik fő profilja a nyelvoktatás. Mind a hat, mind a négy évfolyamos képzésünkben megjelenik az emelt szintű nyelvoktatás a képzési kínálatban. Angol, német és francia nyelvekből indítunk tagozatot. Diákjaink intézményi keretek között készülnek az emelt szintű érettségi vizsgákra. A nyelvtanulás nem kizárólag iskolai követelmény, arra ösztönözzük diákjainkat, hogy minél magasabb szinten sajátítsanak el legalább egy, de lehetőség szerint két idegen nyelvet, hiszen a munkaerőpiacon ez ma már kulcsfontosságú elvárás. Pedagógusaink között több akkreditált nyelvvizsgáztató van, illetve aktívan vesznek részt az emelt érettségi vizsgáztatásban is, segítve ezzel a Kormányhivatalok szervező munkáját.

Érettségi eredmények: Az emelt érettségi eredmények tendenciájában nem figyelhető meg jelentős változás, ami azt jelenti, hogy a szakmai munka minősége folyamatosan biztosított. Amit a jövőben érdemes elemezni, az emelt érettségit tévő diákok száma tantárgyi eloszlás szerint. A tagozatok ellenére német és francia nyelvből nagyon kevesen választják emelt szinten ezeket a tárgyakat. Német nyelvből 2023-ban egyetlen diák sem jelentkezett emelt szintű érettségre, franciából pedig minden évben 5-nél kevesebb az emelt szinten érettségizők száma. A számok mögött lévő okok feltárása a jövő feladata lesz.



2.3.4 DÖK

Az Óbudai Gimnáziumban a DÖK aktív szerepet vállal, minden osztály delegál képviselőket a szervezetbe, amely működése 2 éve megújult. Az új DÖK-öt támogató pedagógus rengeteg energiát befektetve, együttműködésben a diákokkal új tevékenységeket kínál a tanulóknak, amelyek egyre népszerűbbek. Ilyen kezdeményezésük volt az iskolai „tesarok” létrehozása, karbantartása, menhelyek támogatása, a gólyabál szervezése, az iskolai bentlvas éjszakai sporttal színesítve. Nincsenek könnyű helyzetben, hiszen többször szükségük van a tantestület támogatására, aktív részvételére, ami a pedagógusok leterheltsége mellett okoz nehézségeket.

2.3.5 Szülői szervezetek

Az Óbudai Gimnáziumban nagyon jól működik az SZMK. Mindent megtesznek azért, hogy az együttműködésünk sikeres legyen. Több iskolai programban vállalnak aktív szerepet, az egyik ilyen a szalagavató bál, ahol a dekoráció teljes mértékben az ő feladatuk. Minden évben megszervezik a szülői bált, aminek bevételét az iskola közösségével egyeztetve, az iskola, a diákok életének jobbítására ajánlják fel. De hosszan lehetne még sorolni azokat a szerepvállalásaikat, amik hozzájárulnak a mindennapi életünk jobbá tételéhez. Azt gondolom, hogy minden iskola ilyen SZMK-t szeretne maga mellett tudni.

2.4 Az Intézmény kapcsolatrendszere

Az Óbudai Gimnázium kapcsolatrendszere nem rossz, de lehetne rajta javítani. Igyekszünk partnerként együttműködni a pedagógiai szakszolgálatokkal, a gyermekjóléti szolgálattal és minden olyan intézménnyel, ami tanulóinkat támogatja, segíti nehézségeik leküzdésében, ebben nagy segítségünkre van az iskola pszichológusa, aki komoly szerepet tölt be ezen külső kapcsolatok ápolásában.

Kapcsolatban vagyunk több egyetemmel, ahonnan tanárjelölteket fogadunk. Kiemelten fontosnak tartom ezt a szerepvállalást, egyrésztől azért, mert azt gondolom, hogy pedagógus kollégáim szakmai munkája tényleg követendő példa lehet a fiataloknak, illetve módszertani tudásukkal segíteni tudják a pedagógusi pályát választókat. Másrésztől az Óbudai Gimnázium is profitál ebből az együttműködésből, hiszen nem egy fiatal kollégát sikerült már így alkalmaznunk, hogy az egyetemen keresztül ismertük meg.

2.5 Hagyományok ápolása

Az Óbudai Gimnázium közössége erős hagyományokkal rendelkezik, amelyek ápolása kiemelten fontos feladat mindannyiunk számára. A hagyományok ápolása és továbbadása az iskola szellemiségének megőrzését szolgálja. Kiemelkedő jelentőségű programjaink:

- gólyatábor: az új osztályokba felvett és beiratkozó diákok programja, amely minden augusztusban a Balatonon kerül megrendezésre, a közösségbe való bekapcsolódást segítő programokkal
- nemzeti ünnepek, megemlékezések: minden tanévben, minden ünnepségnek van évfolyamfelelőse, színvonalas előadásokkal, programokkal tisztelgünk az ünnepek előtt
- szalagavató: színvonalas esemény keretében kezdik meg végzős diákjaink az iskolától való búcsúzást, meghatározó esemény a végzős évfolyamok életében
- szülői bál: az SZMK szervezésében valósul meg a program, a célja a szülők és pedagógusok számára nyújtott minőségi, közös időtöltés, a bálból befolyt összeget az SZMK minden évben az iskola támogatására, fejlesztésére fordítja
- diáknap: minden évben, áprilisban kerül megrendezésre a DÖK szervezésében
- Kapcsolda: az érzékenyítés jegyében megvalósuló, évente megrendezésre kerülő program
- nemzedéki találkozó: minden év júniusában meghívjuk régi munkatársainkat, diákjainkat egy közös délután eltöltésére, cél az óbudais közösség erősítése
- ballagás: végzős diákjaink következő nagy eseménye az érettségi előtt, amikor búcsút intenek az intézménynek

Hagyományainkat erősíti évről évre az Óbudai Gimnázium plakett átadása is: a tantestület javaslatára, szigorú követelmények mellett kiválasztott végzős diákok kapják, akik tanulmányaik alatt magatartásukkal, teljesítményükkel, közösségért végzett munkájukkal hozzájárultak az Óbudai Gimnázium jó híréhez.

2.6 Társadalmi felelősségvállalás

Iskolánk egyik kiemelt nevelési feladata az érték közvetítés, a társadalmi felelősségvállalás tudatosítása a diákjaink körében. Ennek gyakorlati alkalmazására több olyan programot is megvalósítunk a gimnáziumban, amelyre büszkék vagyunk. Minden évben megrendezésre kerül a Kapcsolda elnevezésű program, ahol sérült és ép fiatalok közösen töltenek el egy délutánt az Óbudai Gimnáziumban. A program nagy odafigyelést, rengeteg szervezést és aktív részvételt igényel pedagógusoktól, diákoktól egyaránt.

Karácsony előtt cipősdoboz akciót hirdetünk az osztályokban, illetve a hajléktalanoknak szendvicset, gyümölcsöt gyűjtünk. Az állatok világnapja alkalmából a DÖK szervezésében indult adománygyűjtés, a befolyt összegből a kiválasztott állatmenhely kapott támogatást, eszközöket, kutyatápot, amit személyesen vittek el a diákok és a DÖK-ot segítő pedagógus a menhelyre.

2.7 Tárgyi feltételek

A fenntartói és üzemeltetési feladatokat az Észak-Budapesti Tankerületi Központ látja el. Az Óbudai Gimnázium négy épületből áll, az iskola A és B épülete az eredeti épületrész, a C és D épület pedig hozzáépített rész. Az iskola épületében 20 osztályterem, szaktantermek, két tornaterem öltözőkkel, könyvtár, illetve egy melegítő- és tálalókonyha van nyitott ebédlővel. Az osztálytermeink mindegyike rendelkezik projektorral, köszönhetően a fenntartói és alapítványi finanszírozásnak.

Az Óbudai Gimnázium épületében több helyen szükség lenne felújításra, de ezek közül a legszükségesebb az A épület földszinti, illetve a B épület mosdóinak felújítása, amely évek óta várat magára. Ezen kívül az A épület lépcsőin a linóleumburkolat sok helyen megrongálódott a használatból eredően, így mind esztétikai, mind biztonsági szempontból kifogásolható az állapota.

2.8 Pályázati lehetőségek

A pályázati lehetőségek felkutatása és kihasználása az Óbudai Gimnázium életében is jelen van. Legyen szó diákoknak szóló utazások, tanároknak szóló képzések megvalósításáról, vagy infrastrukturális fejlesztésről.

Erasmus+: az Óbudai Gimnázium akkreditált Erasmus+ intézmény, amely biztosítja diákjainknak a külföldi utazások során megvalósuló tapasztalatszerzést, kitekintést, pedagógusainknak pedig a szakmai továbbképzéseket, módszertani fejlesztéseket.

Határtalanul pályázatok keretében a határon túli kapcsolatok erősítése a cél.

A Richter Gedeon Nyrt Centenárium Alapítvány által kiírt Oktatási Intézmények Infrastrukturális Fejlesztése című pályázaton nyert összegből és fenntartói támogatásból a kémia laborunkat tudtuk teljesen felújítani, támogatva ezzel a természettudományos oktatást az intézményben.

3. Vezetői program – a következő 5 év stratégiai terve

3.1 Vezetői hitvallás

Az Óbudai Gimnázium egy közösség. Egy hely, ahol a tanulók nem kizárólag tudást szereznek, hanem önmagukat keresik. Kérdeznek, hibáznak, újrakezdenek, mindeközben felnőnek. Vezetőként a szerepem ebben a folyamatban, hogy kereteket, biztonságot, figyelmet adjak. Vezetőként szeretnék irányítani és jelen lenni, szeretném a diákokat meghallgatni, a pedagógusokat támogatni, a szülőkkel együtt dolgozni. Számomra a kölcsönös tisztelet, a nyílt kommunikáció teremti meg a hatékony munka alapját. A tudás érték, de ugyanilyen érték az emberség, a felelősségvállalás, az együttműködés. A pedagógushivatás egyben példamutatás, értékközvetítés, ezért vezetőként szeretnék példát mutatni, inspirálni, olyan szakmai közeget teremteni, ahol jó tanulni és tanítani.

3.2 A vezetői program megírását alakító tényezők

Egy intézmény működésének kereteit a jogszabályok és az intézmény pedagógiai dokumentumai alkotják. A vezető feladata elsősorban a jogszerű működés biztosítása, a jogkövetés, a fenntartóval való szoros együttműködés. A szabályok követése és betartása kiszámíthatóságot, következetességet eredményez. Ugyanakkor komoly stratégiai gondolkodást is igényel ez a feladatkör, hiszen a vezetőnek az egyre élesedő beiskolázási versenyben, egy versengő oktatási helyzetben is stabil, kiszámítható körülményeket kell teremtenie az intézmény számára, mert ez garantálja a hatékony munkavégzést.

20 éve dolgozom a köznevelésben, ebből 14 éve töltök be igazgatóhelyettesi szerepkört. 2020-tól dolgozom az Óbudai Gimnáziumban, ide igazgatóhelyettesi beosztásba érkeztem, azóta is ezt a feladatkört látom el az intézményben. Szakmai életutamat mindig az innováció, a tehetséggondozás, a közösség iránti elkötelezettség jellemezte, és erre fogok törekedni a jövőben is.

Meglátásom szerint a 4 és 6 évfolyamos képzést kínáló Óbudai Gimnázium magas szintű tudást, stabil értékrendet biztosít a közösségünk tagjai számára, de azt is látom, hogy szükség van a szervezeten belül fejlesztésekre azért, hogy az elvégzett munka, a befektetett energia hatékony legyen. Hat éve vagyok az Óbudai Gimnázium szervezetének a tagja igazgatóhelyettesként, így közelről látom a szervezeti kultúra fejlesztendő területeit. Vezetői programom célja egy emberközpontú, szakmailag stabil, hagyományörző, ugyanakkor innovatív intézmény vezetése, ahol vezetőként inspirálni

tudom a diákokat, a kollégáimat úgy, hogy a kitűzött célokat közös munkával érjük el. Vezetői megbízásom esetén továbbra is szeretnék kiemelt figyelmet fordítani a pályázatok figyelésére és források elnyerésére.

3.3 A vezetői programom alappillérei

Vezetői programomnak három pillére van, amiknek a megvalósítása az elkövetkező 5 év feladata:

- az intézményi arculat és a kommunikáció fejlesztése, a szervezeti kultúra alakítása
- a szakmai munka minőségének megőrzése
- gazdálkodás és erőforrás-menedzsment, infrastrukturális fejlesztés

3.3.1 Az intézményi arculat és a kommunikáció fejlesztése, a szervezeti kultúra alakítása

Az Óbudai Gimnázium szervezetfejlesztésének a célja az együttműködés növelése, a szervezeti kohézió erősítése. Az iskola nem csupán oktatási intézmény, hanem egy összetett, sokszereplős szervezet is, belső és külső partnerek együttműködése. Vezetőként fontos feladatomban tartom a különböző szereplők tevékenységének összehangolását és fejlesztését.

Intézményi arculat és kommunikáció fejlesztése: az iskolai környezet fontos szerepet játszik a szervezeti kultúra erősítésében. A nem megfelelő feltételek, a rendezetlen iskolai környezet csökkentik egy intézmény vonzerejét. Mind a diákok, mind a pedagógusok eredményességében fontos tényező az ösztönző, megnyugtató, rendezett környezet kialakítása, így az 5 év alatt szeretnék ezen a területen változtatásokat. A tervek magukban foglalják az iskola megjelenésének frissítését, közösségi terek létrehozását, az intézmény falain belül átlátható, tematikus elrendezés kialakítását, hogy mind a közösség tagjai, mind a külső látogató számára rendezett, esztétikus legyen a belső tér. Terveim között szerepel egy digitális kijelző elhelyezése az iskolában, ahol a diákok a legfrissebb hírekről tájékozódhatnak, erre az anyagi fedezetet az Óbudai Gimnázium Alapítványa vállalja. Az intézmény online térben való megjelenésén is javítani szeretnék, elsősorban a honlap fejlesztésével, digitális tartalmak megjelenítésével.

Az iskolai környezet minőségének javításában elengedhetetlen a tisztaság, higiénia kérdése, ezért a takarítást, karbantartást végző kollégákkal, külső szervezettel is szeretnék szorosabb együttműködést azért, hogy minőségi javulást tapasztalhassunk.

A szervezeti kohézió erősítésére szánt vállalásom egyike a transzparens döntéshozatal gyakorlatának erősítése. Eddigi munkám tapasztalata alapján ez a döntéshozatali módszer növeli a szervezeten belüli bizalmat, objektív működést eredményez. Az iskola rendjét tartalmazó dokumentumok egyértelműek, mindenki számára hozzáférhető, értelmezhetőek kell, hogy legyenek, és mindenkire egyformán vonatkoznak. Vezetői kinevezésem esetén szeretném az iskolai dokumentumokat átdolgozni a tantestülettel, hogy világosabb, mindenki számára követhető tartalmakkal bírjanak. Mindezekkel tiszta, világos kereteket szeretnék teremteni az iskola közössége számára, olyan döntéseket hozva, amelyek előre ismert szabályok szerint történnek, érintett és kompetens személyek bevonásával. Természetesen vannak vezetői döntések, amelyek nem sorolhatók ebbe a kategóriába, de vezetőként szeretném a transzparens döntéshozatal gyakorlatát alkalmazni, amikor lehet. Mindez nyugodt, kiszámítható iskolai légkört teremt, valamint fejleszti a diákok felelősségvállalását.

A tantestületi együttműködés optimalizálását is feladatommak tartom, ezért szeretném a munkafolyamatokat sokkal átláthatóbbá tenni, valamint tisztázni a feladat- és felelősségi köröket. Munkacsoportok felállítását tervezem, mert hiszem, hogy kisebb létszámú csoportok eredményesebben tudnak együtt dolgozni egy cél megvalósításán, mint egy egész tantestület. Ezekkel a folyamatfejlesztési lépésekkel szeretnék fejlődést elérni a hatékonyságban. A munkacsoportok felállításával mindenki olyan projekteken vehet részt, amiben szívesen dolgozik, és a pedagógusok túlterheltsége is csökkenthető, ha nem kell mindenkinek minden munkafolyamatban részt vállalnia. Ez a folyamatfejlesztés csökkenti az elszigeteltséget, javítja a munkahelyi légkört, több szempont jelenik meg egy-egy döntésnél, a tagok megosztják egymással a jó gyakorlatokat. Az intézményben igazgatóhelyettesként már alakítottam munkacsoportot pilot módszerként, 2025 őszén meghívásos alapon felállítottam egy munkacsoportot, amely a vezetésemmel a beiskolázási adatok javítása céljából dolgozott ki módosításokat a 4 évfolyamos felvételi eljárásban. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a projekt sikeres, a munkacsoport által kidolgozott lépéseket a tantestület is elfogadja. A pályázatomban írásakor pedig folyamatban van egy újabb munkacsoport alakítása, melynek célja, hogy kidolgozzon egy protokollt az iskolai bántalmazások megelőzésére és kezelésére.

Az iskolán belüli konfliktuskezelési kultúra erősítését is tervezem vezetőként. Eddigi igazgatóhelyettesi munkám során is fontosnak tartottam a nyílt, őszinte kommunikációt. Meggyőződésem, hogy a párbeszéd nem kizárólag információk átadását jelenti, hanem a kapcsolatok építését is. Fontosnak tartom, hogy az iskola közösségének minden tagja tudja, hogy elmondhatja a véleményét a megfelelő keretek között, a szabályokat betartva, hiszen a konstruktív visszajelzések alkalmazása erősíti a szervezeti kultúrát, és növeli az eredményességet. A kommunikációs zavarok kiküszöbölésére szeretnék rendszeres reflexiók alkalmait teremteni. A mindennapi életben ez eddig is azt jelentette, hogy az igazgatóhelyettesi iroda mindig nyitva állt pedagógusok és diákok előtt, ha bármi problémájuk volt. Az iskola vezetőjeként viszont szeretnék rendszeres alkalmakat biztosítani arra, hogy a diákok is megkereshessenek, nem csak probléma esetén, hanem azért is, ha bármilyen témában szeretnének visszajelzést adni, vagy megbeszélni valamit. Eddigi tapasztalataim alapján a vezetőség javarészt akkor találkozik diákokkal, ha konfliktushelyzetet kell megoldani. Meglátásom szerint ennél mélyebb kapcsolatra lenne szükség diákság és vezetőség között, ezért szeretnék rendszeres alkalmakat biztosítani vezetőként a párbeszédre. A konfliktuskezelésnek viszont vannak olyan szintjei, ahol a vezető sem rendelkezik elég tudással, ezért szervezetfejlesztés keretében külső tréner bevonásával szerveznék alkalmakat, amikor a pedagógusok részt vehetnének tréningeken.

Az Óbudai Gimnázium sikeres működéséhez, arculatának alakításához fontos ápolni a belső kapcsolatok mellett a külső kapcsolatokat is, mert a külső együttműködések biztosítják azt, hogy a Gimnázium bekapcsolódhasson az iskolán kívüli életbe. A szülőkkel való kapcsolattartás eddig is jól működött az intézményben, a rendszeres fogadóórákon, szülői értekezleteken túl is elérhetők az iskola pedagógusai és a vezetőség egyaránt. Az SZMK-val jó az együttműködés, a szülői szervezet mindenben támogatja az iskolát, így ezen a téren a fenntartást, a kapcsolat ápolását tartom feladatnak. A külső kapcsolatrendszer tekintve szeretnék szorosabb együttműködést kialakítani a kerületi általános iskolákkal, hiszen a beiskolázás folyamatában együtt kell dolgoznunk, a jó kapcsolat közös érdek, innen érkezik diákjaink többsége. Terveim között szerepel olyan programok, versenyek szervezése, amelyek az általános iskolás korosztályt szólítják meg, a programokon való részvétel pedig szorosabb együttműködést hozhat a pedagógusok között, erősíti külső kapcsolatrendszerünket. A külső kapcsolatok erősítésére vonatkozó másik tervemnek a célja, hogy segíteni tudjuk a gimnazista diákok pályaválasztását.

Természetesen vannak pályaorientációs napok, ahol az Educatio kiállítás látogatásával és külső előadók – jellemzően szülők – meghívásával eddig is igyekeztünk a diákok segítségére lenni, ugyanakkor meglátásom szerint a munkaerőpiac átformálódása napi szinten történik, így iskolánk nehezen tud lépést tartani a változásokkal, nem tudjuk hatékonyan segíteni a diákok továbbtanulását. Szeretnék olyan külső szervezetekkel együttműködést, amelyek naprakész tudás birtokában vannak a magyarországi álláspiacról, cégekkel vannak összekötésben, így pontosabb iránymutatást tudnak adni diákjainknak. Vezetőként fontosnak tartom az együttműködés kereteinek megteremtését, a közös munka támogatását, így igazgatói megbízásom esetén szeretném ezt a tervemet megvalósítani az Óbudai Gimnázium Alapítványa és az SZMK támogatásával.

Diákjaink és családjaik megsegítése érdekében szorosan együttműködünk a gyermekjóléti szolgálattal, a pedagógiai szakszolgálatokkal és minden olyan külső szervezettel, amelyek a krízisben lévő tanulók és családjaik támogatására szolgálnak, illetve prevenciók céljával szerveznek programokat. Ezeket az együttműködéseket továbbra is szeretném ápolni, és nyitottságot, partnerséget közvetíteni feléjük.

3.3.2 A szakmai munka minőségének megőrzése, a munkafolyamatok fejlesztése

Az Óbudai Gimnázium szakmai munkája eredményes, a tantestület szakmai felkészültsége kiváló, oktatás-nevelés iránti elkötelezettsége erős. A képzési struktúra alapján a négy és hat évfolyamos osztályok jól működnek, így ezt a szerkezetet továbbra sem szeretném módosítani. A beiskolázás folyamatában szeretnék módosítani; ennek a folyamatnak az első lépését már megvalósítottuk: a vezetésemmel működő munkacsoport kidolgozta a négy évfolyamos nyelvi osztályba a 2025-2026-os tanévben bevezetésre kerülő szóbeli vizsga tartalmi és formai elemeit. Vezetői megbízásom esetén a tapasztalatok értékelése, a statisztika elemzése, illetve a szükséges tartalmi elemek módosítása, a folyamat fejlesztése zajlik majd. A módosítás célja, hogy tanulásban motivált, érdeklődő diákok kerüljenek a négy évfolyamos képzésbe, ezért nem az előzetes tudás felmérése és tesztelése a fő cél, hanem az adott nyelvterület iránti érdeklődés, a logikus gondolkodás és szövegértés mérése, a nyelvtani struktúrák felismerésének vizsgálata, mert ezek elengedhetetlenek a nyelvtanuláshoz.

Az Óbudai Gimnáziumban a csoportbontások és a fakultációk rendszerét továbbra is szeretném megtartani, mert jól működő rendszerről beszélhetünk, biztosítva a diákok sikeres felkészülését a továbbtanulásra. Emellett szeretném arra ösztönözni a kollégáimat,

hogy minél többen vegyenek részt emelt érettségi vizsgáztatásban az általuk tanított tantárgyból, illetve lehetőségükhöz mérten szerezzék meg az érettségi vizsgaelnöki feladat ellátásához szükséges végzettséget. Meglátásom szerint mindkét feladatkör fontos szakmai tapasztalatot, kitekintést jelent, ami segíti a jó gyakorlatok megismerését, az iskolán kívüli kapcsolatok erősítését.

A tanulmányi versenyekre való felkészítés erős hagyományokkal rendelkezik az Óbudai Gimnáziumban. Nehéz olyan tantárgyat megnevezni, ahol diákjaink ne értek volna el kiemelkedő eredményeket az elmúlt években. A teljesítmény mögött komoly munka áll mind a diák, mind a felkészítő tanár részéről, ami pluszterhelést jelent. Vezetőként szeretnék a jövőben erre jobban figyelni, és segíteni azokat a pedagógusokat és diákokat, akik nagy energiát fektetnek a versenyfelkészülésbe, tehetséggondozásba, akár egyéni elbírálás alapján is könnyítéseket bevezetni a szabályok betartása mellett.

A tehetséggondozás mellett figyelmet kell fordítani a felzárkóztatásra is. Az Óbudai Gimnázium SNI diákokat nem fogad, viszont BTMN tanulók vannak az intézményben, akik valamilyen tanulási nehézséggel küzdenek. Őket szakértői vélemény alapján az iskola igazgatója mentesíti tantárgyrészek értékelése alól, biztosítja a hosszabb felkészülési időt, vagy segédeszközök használatát. Ugyanakkor egyre gyakrabban merül fel az a szakmai kérdés a tantestületben, hogy ez elegendő-e, mit tehetünk mi, pedagógusok, hogy ezeket a diákokat segítsük. Vezetőként ezzel a kérdéskörrel is szeretnék mélyebben foglalkozni, feltérképezni a lehetőségeinket.

Az osztályfőnöki munka meglátásom szerint kiemelten fontos egy iskola életében, egy osztályfőnök meghatározó szerepet tölt be diákjai életében, példát mutat, értéket közvetít, biztonságot nyújt. Ugyanakkor az Óbudai Gimnáziumban ez a feladatvállalás inkább teher a pedagógusoknak, mint érdem. Ezen a szemléleten mindenképpen változtatnék vezetőként. Tervezem az osztályfőnöki munkaközösségen belül a csapatépítést külön programok keretében, illetve szeretném támogatni a jó gyakorlatok megosztását, az információcserét a munkaközösségen belül. Kiemelt figyelmet szeretnék szentelni az osztályfőnökök vezetői támogatásának: a kollégáim többször fogalmazták meg az elmúlt időszakban, hogy egyedül érzik magukat a problémákkal, úgy érzik, nem kapnak megfelelő vezetői segítséget.

3.3.3 Gazdálkodás és erőforrás-menedzsment, infrastrukturális fejlesztés

Kiemelten fontos vezetői feladatnak tartom a humánerőforrás-menedzsmentet. Az Óbudai Gimnázium tantestülete kiváló szaktudással bíró pedagógusokból áll, ami garantálja a szakmai munka magas minőségét. A tanári kar életkorából adódóan vannak feladataink, ugyanis sok kolléga nyugdíjba vonult a közelmúltban, illetve nyugdíjas lesz a közeljövőben. Kiemelten fontosnak tartom a fiatal, pályakezdő, vagy új kollégák támogatását, a szervezetbe történő integrálását. Az iskolában jól működő rendszere van a pedagógusképzésben résztvevő egyetemisták mentorálásának. Tanévente több pedagógustársam is vállal mentorálást, amiből az intézmény is sokat profitál, hiszen mint korábban említettem, a tehetséges tanárjelöltek között volt olyan, aki mára már a kollégánk, így a szakmai utánpótlás is megvalósul. Az intézményben dolgozók kiválasztása szakmai szempontok alapján történik, vezetői programom részeként szeretném bevezetni a jelentkezők próbatanítását azért, hogy mind a jelölt, mind az iskola meggyőződhessen arról, hogy a jelölt pedagógiai hozzáállása, személyisége, módszertani felkészültsége illeszkedik az Óbudai Gimnázium szervezetébe.

A humánerőforrás-gazdálkodás nem kizárólag a munkaerő utánpótlásáról, hanem a meglévő munkaerő megtartásáról szól. A pedagógusmegtartó stratégiák alkalmazásával szeretném elkerülni, hogy az iskola pedagógusai elveszítsék motivációjukat, kiégjenek, mert ez befolyásolja a pedagógiai munka eredményességét, erősen hat a tanulókra. Igazgatói megbízásom esetén bevezetem a rendszeres visszajelzés rendszerét, az elismeréseket, sikereket láthatóvá teszem. Továbbra is támogatni szeretném a képzéseken való részvételt akkor is, ha az nem kötődik szorosan az iskolai élethez. A humánerőforrás-menedzsment nemcsak a pedagógusokról szól, hanem a pedagógiai munkát segítő alkalmazottakról, valamint a technikai dolgozókról is. Az ő munkájuk elengedhetetlen az iskola működése szempontjából. Ezért kiemelt figyelmet fogok fordítani arra, hogy minden munkatárs egyértelmű feladatkörrel rendelkezzen, és tisztában legyen munkakörével. Szeretném ösztönözni kollégáimat az önálló munkavégzésre, egymás támogatására. Szeretném az ő munkájukat is rendszeres visszajelzésekkel segíteni.

A humánerőforrás-gazdálkodás mellett külön figyelmet fogok fordítani a pályázati források felkutatására, lehetőség szerinti használatára. Céлом, hogy minél több külső forrás bevonásával támogatni tudjam az intézményben az infrastrukturális fejlesztéseket, a diákprogramokat. Igazgatóhelyettesként eddig is több pályázat megírásában, lebonyolításában vettem részt. Írtam már osztálynak Határtalanul pályázatot, ahol az

osztályfőnök nem akarta ezt a feladatot vállalni. A pályázat megírásától az elszámolásig, beszámoló készítéséig én dolgoztam a projektben. A vezetőség részéről én veszek részt az Erasmus+ programban, támogatom a koordinátorok munkáját a kezdeti időszaktól mindmáig. Ez rendszeres egyeztetéseket jelent, ami magában foglalja a szakmai, pénzügyi kérdések megvitatását, a döntéshozatalt, a mobilitásokkal kapcsolatos egyeztetéseket. Óriási lépésnek tartom, s nagyon büszke vagyok koordinátor kollégáimra, akik munkájának gyümölcseként az Óbudai Gimnázium akkreditált Erasmus+ intézmény.

Igazgatóhelyettesként én irányítottam annak a csoportnak a munkáját, amely a Richter Gedeon Nyrt Centenárium Alapítvány által kiírt Oktatási Intézmények Infrastrukturális Fejlesztése című pályázaton indult és nyert támogatást az Óbudai Gimnázium számára. Igazgatói megbízásom esetén a jövőben is arra bátorítom kollégáimat, hogy forduljanak hozzám, ha új lehetőséget látnak, szívesen veszek részt aktívan az ilyen feladatokban. Mindemellett a fenntartó részéről is teljes támogatást kaptunk eddig is, kiválóan működő munkakapcsolat keretében tudunk az eddigi projektekből is közösen dolgozni – bízom abban, hogy ez a jövőben is így lesz.

Egy olyan intézmény, amely rendelkezik digitális eszközökkel felszerelt tantermekkel, laborokkal, az sokkal jobban versenybe tud szállni a diákok és szülők bizalmáért folytatott versenyben, és jobban tudja támogatni a tanulást, sokkal inkább megfelel a 21. század kihívásainak. A digitális eszközök és laborok mellett az esztétikus, inspiráló környezet megteremtése, a változatos közösségi programok kínálata, a diákoknak szóló tanulmányutak, cserediákprogramok szervezése mind hozzájárul a minőségi oktatáshoz-neveléshez.

Az infrastrukturális fejlesztés talán legnehezebb része a komoly anyagi ráfordítást igénylő felújítások megvalósítása. Az iskola A épületének földszinti, valamint a B épület mosdói felújításra szorulnak, továbbá az A épület lépcsőit borító linóleumburkolat is cserére szorul. Vezetői kinevezésem esetén mindent meg fogok azért tenni, hogy ezek a felújítások megvalósulhassanak.

4. Záró gondolatok

Szeretnék egy olyan gimnáziumot vezetni, amely ápolja hagyományait, ugyanakkor elég innovatív ahhoz, hogy lépést tartson a mai kor kihívásaival. Olyan iskolát szeretnék irányítani, ahol a tudás érték, a közösség megtartó ereje a mindennapokban érezhető, ahol

a pedagógus és a diák megbecsülést, tiszteletet kap, ahol a közösség minden tagja inspirálódhat. Vezetőként feladatomban tekintem, hogy példát mutassak, de teret adjak az önállóságnak és innovációnak, mert a közös gondolkodás, a felelősségvállalás, az iskola iránti elköteleződés erősíti a közösséget.

5. Mellékletek

1. számú melléklet: szakmai önéletrajzom
2. számú melléklet: összevont nyilatkozat a pályázatom anyagának sokszorosítására, továbbítására, illetve a személyes adataimnak a pályázattal kapcsolatos kezelésére vonatkozóan
3. számú melléklet: a középiskolai tanári diplomám másolata
4. számú melléklet: a pedagógus-szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettséget igazoló oklevelem másolata
5. számú melléklet: a szakmai gyakorlatomat igazoló munkáltatói igazolás
6. számú melléklet: a hatósági erkölcsi bizonyítványom