

## Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	2
2.	Rövid történeti áttekintés	3
3.	Helyzetelemzés	4
3.1.	A humán erőforrás elemzése	4
3.1.1.	Tanulók	4
3.1.2.	Tanárok, munkatársak	7
3.1.3.	Szülők	9
3.2.	A tárgyi erőforrások és eszközök elemzése	9
3.3.	Szakmai elemzés	10
3.4.	Gazdasági elemzés	15
3.4.1.	Az intézmény fenntartási költségei, a normatív és az önkormányzati hozzájárulások	15
3.4.2.	Külső források bevonása az elmúlt években	17
4.	Vezetésre vonatkozó szakmai program, fejlesztési elképzelés	18
4.1.	Humán erőforrás fejlesztése	18
4.1.1.	Tanulók	18
4.1.2.	Tanárok, munkatársak	20
4.1.3.	Szülők	21
4.2.	Tárgyi erőforrások és eszközök fejlesztése	22
4.3.	Szakmai fejlesztés	23
4.4.	A gazdasági és pénzügyi helyzet javításának lehetőségei	26
5.	A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény hatályba lépésének ütemezése és ebből eredő feladatok az igazgató számára	27
6.	Mellékletek	31

## **Bevezetés**

Az Alaptörvényben foglalt művelődéshez való jogból kiindulva, figyelembe véve a magyar oktatás hagyományait, a jelen kor elvárásait és a jövő lehetőségeit biztosítani kell a gyermekek minőségi oktatását és hazafias nevelését.

Elő kell segíteni a gyermekek harmonikus testi, lelki és értelmi fejlődését, valamint képességeik, ismereteik, jártasságaik, tulajdonságaik, műveltségük tudatos fejlesztését. Az iskolának az is a célja, hogy erkölcsös és önálló életvitelre, céljaik elérésére, a magánérdeket a közérdekével összeegyeztetni képes, felelős állampolgárokat neveljen. Ugyanakkor meg kell akadályozni a gyermekek társadalmi leszakadását, de ugyanilyen fontos a tehetséggondozás is.

A köznevelés közszolgálat, amelynek általános kereteit és garanciáit az állam biztosítja. Az állam teremti meg a felnövekvő nemzedék érdekében a társadalom hosszú távú fejlődésének feltételeit is. A köznevelést a tudás, a rend, a szabadság, az igazságosság és a szolidaritás értékei, az egyenlő bánásmód, a fenntartható fejlődésre és az egészséges életmódra való nevelés határozzák meg.

Az iskolák pedagógiai kultúráját az egyéni bánásmódra törekvés, a gyermek elfogadása, a bizalom, a szeretet, az empátia jellemzi. Az iskola a tanulók elé az életkoruknak megfelelő követelményeket kell állítson, ezek elvégzését ellenőriznie kell, amit a követelményekhez igazodó értékelés kell kövessen.

Az Alaptörvényben foglalt nevelés-oktatáshoz való jog biztosítása az állam feladata, ez ingyenes és mindenki számára hozzáférhető az alapfokú és középfokú oktatásban az érettségi vizsga megszerzéséig, valamint az első szakképesítésre történő felkészítésig.

A köznevelés középpontjában a gyermek, a szülő és a pedagógus áll, akiknek jogai és kötelességei szerves egységet képeznek.

## 2. Rövid történeti áttekintés

A kapuvári Felsőbüki Nagy Pál Gimnáziumot 1953-ban alapították. A néhány év alatt összeverbuválódott jól képzett, magas hivatástudattal rendelkező, a pedagógiának elkötelezett tantestületnek köszönhetően a kialakult tanár-diák viszony szinte ideális volt, ily módon az iskola nemcsak talpon tudott maradni, hanem viszonylag rövid idő alatt meghatározójává, egyik központjává vált a kisváros és környéke kulturális életének. Kezdetben egy-egy osztállyal a négyosztályos gimnáziumi képzés indult el.

1971-től fizika tagozatos osztályt is indult, amelyben a homogénebb összetétel lehetővé tett egyfajta "elit-képzést".

A hagyományos, négyosztályos képzési forma mellett 1992-ben bevezették a nyolcosztályos gimnáziumi képzést is, amely a mai napig meghatározója, és egyben bizonyítéka az intézményben folyó minőségi oktató-nevelő tevékenységnek.

A kapuvári Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium 2013 októberében fogja ünnepelni fennállásának 60. évfordulóját.

A megalapítástól mostanáig a gimnáziumnak 5 igazgatója volt: Mihálka Jenő, Radics Ernő, Ábrahám József, Dr. Horváth Ferenc és Bernád Csaba.

Az alapítástól kezdve az iskola élén igazgató állt, munkáját egy igazgatóhelyettes és egy iskolatitkár segítette. 1974-ig gazdasági téren az iskola a Kapuvári Városi Tanács Végrehajtó Bizottsága irányítása alá tartozott, a gazdasági és pénzügyi feladatokat a Pénzügyi osztály végezte ellátmányi rendszerben.

1974-től a gimnázium önálló gazdasági jogkörrel rendelkező költségvetési szerv.

### 3. Helyzetelemzés

#### 3.1. A humán erőforrás elemzése

##### 3.1.1. Tanulók

Jelenleg a gimnáziumban, 12 tanulócsoportban, felmenő rendszerben 8 nyolcosztályos gimnáziumi osztály (5.A-12.A) és 4 négyosztályos gimnáziumi osztály (9.B-12.B) működik a 2 esti tagozatos osztály mellett (10.D, 12.D).

A jelenlegi létszám a 2011/2012. tanévben a nappali tagozaton 364 tanuló.

<b>Évfolyam</b>	<b>Osztályok száma</b>	<b>Tanulók száma</b>
5.	1	31
6.	1	34
7.	1	37
8.	1	34
9.	2	43
10.	2	63
11.	2	57
12.	2	65
<b>Összesen:</b>	<b>12</b>	<b>364<sup>1</sup></b>

---

<sup>1</sup> 2011.10.01-jei statisztikai adat

Az osztályok és tanulók számának változása az elmúlt 5 tanévben:

<b>Tanév</b>	<b>Osztályok száma</b>	<b>Tanulók száma</b>
2007/2008	14	388
2008/2009	13	387
2009/2010	12	380
2010/2011	12	381
2011/2012	12	364

Megállapítható, hogy a gimnázium tanulóinak száma az elmúlt 5 évben 388-ról 364 főre csökkent, ami 6,18%-os csökkenést jelent, de a változás az előző négy évben minimális, 2,31%-os.

Iskolai létszámok és arányok:

<b>Tanév</b>	<b>Fiúk száma (fő)</b>	<b>Lányok száma (fő)</b>	<b>Kapuvári tanulók száma (fő)</b>	<b>Vidéki tanulók száma (fő)</b>	<b>Kapuvári tanulók aránya (%)</b>
2007/2008	136	252	156	232	40,20
2008/2009	136	251	158	229	40,82
2009/2010	133	247	160	220	42,10
2010/2011	137	244	159	222	41,73
2011/2012	131	233	163	201	44,78
<b>átlag</b>					<b>41,92</b>

A tanulók száma gyakorlatilag stagnált az előző négy évben. A kapuvári tanulók százalékos aránya is szinte változatlan maradt (41,92%, 2002-2007 között ez az arány 42,20% volt<sup>2</sup>).

Megállapítható továbbá, hogy az iskola iránti érdeklődés nem csak a városban nagy, a kistérségben és a környező településeken is magas, vonzáskörzete Csornától Fertőszentmiklósig terjed, de van Győrből és Sopronból bejáró tanulónk is.

Jelenlegi osztálylétszám átlagok:

<b>Szintek, tagozatok</b>	<b>Osztályok átlaga (fő/osztály)</b>
2. szint (5-8. osztályok)	34
3. szint (9-12. osztályok)	28,5
8. osztályos gimnáziumi osztályok	30,75
4. osztályos gimnáziumi osztályok	29,5
<b>kapuvári gimnáziumi átlag</b>	<b>30,33</b>

---

<sup>2</sup> Bernád Csaba: Igazgatói pályázat, Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium, Kapuvár, 2007.

Tanulói csoport átlagok oktatási formáinként:

Oktatási forma	Tanulói átlag (tanuló/csoport)
általános iskola	19,99
gimnázium	29,00
szakközépiskola	27,01
szakiskola/szakmunkásképző	24,45
<b>országos átlag</b>	<b>22,14</b>

Megállapítható, hogy az intézményben az egy csoportra jutó tanulólétszám 30,33 tanuló/csoport, ami az országos átlag felett van (jelenleg ez kb. 22 tanuló/csoport<sup>3</sup>).

### 3.1.2. Tanárok, munkatársak

A gimnázium engedélyezett alkalmazotti létszáma 37 fő, ebből 28 pedagógus, 9 kiegészítő személyzet.

A tantestület 24,09 (2 pedagógus részfoglalkozású) főből áll, ebből 6 pedagógus szülési szabadságon van.

A gimnáziumnak van főállású könyvtárosa, diákönkormányzatot segítő pedagógusa, valamint gyermek és ifjúságvédelmi felelőse (heti 2 órában).

---

<sup>3</sup> Balogh Miklós: A demográfiai változások hatása a közoktatásra, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 2009.

Egy pedagógusra jutó tanulólétszám:

<b>Oktatási forma</b>	<b>Egy pedagógusra jutó tanulólétszám (tanuló/pedagógus)</b>
általános iskola	10,44
gimnázium	10,88
szakközépiskola	12,01
szakiskola/szakmunkásképző	14,02
<b>országos átlag</b>	<b>10,98</b>
<b>kapuvári gimnáziumi átlag</b>	<b>15,11</b>

Megállapítható, hogy az egy pedagógusra jutó tanulólétszám: 15,11 tanuló, amely szintén országos átlag feletti (jelenleg ez kb. 11 tanuló/pedagógus Magyarországon<sup>4</sup>, illetve 10,5 tanuló/pedagógus<sup>5</sup>).

Az iskola pedagógiai munkáját összesen 13 fő segíti, ebből 3 fő ügyviteli, 5 fő technikai, 2 portás és 2 fő egészségügyi személyzet:

<b>Munkakör</b>	<b>Személyzet (fő)</b>
gazdasági vezető	1
iskolatitkár	1
gazdasági ügyintéző+könyvelő	1
takarító	4
konyhás	1
karbantartó+gondnok	1
portás	2
iskolaorvos	1
védőnő	1

<sup>4</sup> Balogh Miklós: A demográfiai változások hatása a közoktatásra, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 2009.

<sup>5</sup> [http://index.hu/belfold/2012/02/23/hiller\\_pokorni/](http://index.hu/belfold/2012/02/23/hiller_pokorni/)

### **3.1.3. Szülők**

A nagyszámú tanulónak köszönhetően Kapuvár városnak és kistérségnek (leendő járásnak) fokozott figyelmében áll a Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium.

Az iskola szoros kapcsolatot ápol a tanulók szüleivel.

Éves szinten 2 szülői értekezleten és 3 fogadóórán tájékoztatják a szülőket az osztályfőnökök és a szaktanárok gyermekük fejlődéséről, tanulmányi előmeneteléről, jegyeikről és a nevelő munkában elért eredményekről.

Egyes szülőkkel napi kapcsolatban is vannak az oktatók, ha a szülő ezt igényli, vagy ha a tanuló érdeke így kívánja.

Néhány osztályban (7.A, 8.A, 12.B) kísérleti jelleggel beindítottuk az elektronikus naplók kitöltését internetes felületen, ahol a szülők saját kódjukat használva naprakészen informálódhatnak gyermekük pillanatnyi tanulmányi eredményeiről.

A szülők véleménye, teljes terjedelmében, a gimnáziumban folytatott oktató-nevelő munkáról a Szülői igény és elégedettségmérésben található (FNPG, 2008).

### **3.2. A tárgyi erőforrások és eszközök elemzése**

Az iskola főépülete a volt Zárdaépület, amelyhez 1971-ben egy új épületrészt építettek, a volt Plébánia felőli oldalról (jelenleg ez katolikus óvoda). A Páli Szent Vince Katolikus Általános Iskolával történt csere révén jutott hozzá az intézmény a „Kék Iskolához”. A volt kollégiumi épület mellett van az iskola tornaterme.

A gimnázium helyiségei:

Helyiségek	Fő épület	„Kék Iskola”	Tornaterem
Tantermek	12	5	0
Szaktantermek	5	1	1
Ebédlő, konyha	2	0	0
Irodák	6	1 <sup>6</sup>	1
Mellék helyiségek	11	2	4

Az iskola rendelkezik a mindennapi oktatást segítő eszközökkel.

A gimnáziumnak két alapítványa van, „A Kapuvári Gimnáziumért” és a „Jövőnkért”, amelyek aktívan részt vesznek az iskola eszközparkja fejlesztésében.

### 3.3. Szakmai elemzés

A Köznevelési törvény szerint felhasználható tanórák száma: 512 óra/hét

A gimnázium által felhasznált tanórák száma: 524 óra/hét<sup>7</sup>

Megállapítható, hogy a gimnázium kihasználja a törvény által biztosított lehetőségeket, ezt heti 12 órával lépi túl, ugyanakkor a csoport létszámok az országos átlag feletti. A túllépés abból adódik, hogy a testnevelő tanárok kötelező óraszámába beépültek a délutáni tömegsport óraszámjai, összesen 20 tanóra.

Minden tantárgyból megfelelő számú és megfelelő képesítésű oktatója van az intézménynek.

<sup>6</sup> Orvosi szoba

<sup>7</sup> A felnőttoktatás óraszámjai nélkül

Szakos ellátottság:

<b>Tantárgy</b>	<b>Szakosan ellátott órák (%)</b>
Magyar	100
Matematika	75,5 <sup>8</sup>
Történelem	100
Angol	100 <sup>9</sup>
Német	100
Földrajz	100
Biológia	100 <sup>10</sup>
Fizika	66,67 <sup>11</sup>
Kémia	100
Informatika	100
Technika	100
Rajz	100
Testnevelés	100
Egészségtan	100
Etika	100
Mozgókép	100
Művészetek	100
Filozófia	100
Tánc és dráma	100
Természetismeret	100
Technika	100
Ének	100

<sup>8</sup> 1 fő beiskolázás alatt matematika tanári kiegészítő szakon

<sup>9</sup> 1 fő 2012-ben végez az egyetemen angol tanári szakon

<sup>10</sup> 1 fő 2012-ben végez az egyetemen biológia tanári kiegészítő szakon

<sup>11</sup> 1 fő beiskolázás alatt fizika tanári kiegészítő szakon

Mivel egy gimnáziumban a kimenetet a kétszintű érettségi vizsga eredményei és a nyelvvizsgák számai jelentik, célszerű ezek alakulását megvizsgálni az elmúlt 5 év tanév során.

Az érettségi vizsgák eredményei (jegyek átlaga) az utóbbi 5 tanévben:

<b>Tanév</b>	<b>Nyolcosztályos gimnáziumi osztály (12.A)</b>	<b>Négyosztályos gimnáziumi osztály (12.B)</b>	<b>Négyosztályos gimnáziumi osztály (12.C)</b>
2006/2007	4,17	3,79	3,89
2007/2008	4,12	3,97	3,91
2008/2009	4,29	4,00	4,01
2009/2010	4,22	3,93	-
2010/2011	4,32	4,21	-

Az érettségi vizsgák eredményei (százalékok átlaga) az utóbbi 5 tanévben:

<b>Tanév</b>	<b>Nyolcosztályos gimnáziumi osztály (12.A)</b>	<b>Négyosztályos gimnáziumi osztály (12.B)</b>	<b>Négyosztályos gimnáziumi osztály (12.C)</b>
2006/2007	72,60	62,88	65,19
2007/2008	69,51	66,49	65,39
2008/2009	74,34	67,62	67,47
2009/2010	70,76	65,33	-
2010/2011	73,85	70,93	-

A nyelvvizsgák számának alakulása az utóbbi 5 tanévben:

<b>Tanév végén</b>	<b>Nyolcosztályos gimnáziumi osztály (12.A)</b>	<b>Négyosztályos gimnáziumi osztályok (12.B, C<sup>13</sup>)</b>	<b>Összesen (db)</b>
2007	27	20	47
2008	31	23	54
2009	26	19	45
2010	29	16	45
2011	24	17	41

Emelt szinten érettségi vizsgát tett tanulók száma az utóbbi 5 tanévben<sup>12</sup>:

<b>Tanév</b>	<b>Nyolcosztályos gimnáziumi osztály (12.A)</b>	<b>Négyosztályos gimnáziumi osztályok (12.B, C<sup>13</sup>)</b>	<b>Összesen (fő)</b>
2006/2007	15	11	26
2007/2008	16	9	25
2008/2009	11	11	22
2009/2010	14	8	22
2010/2011	16	14	30

<sup>12</sup> 2005-től az érettségi vizsga két szinten, emelt és közép szinten kerül megrendezésre

<sup>13</sup> 2008/2009. tanév végéig 2 négyosztályos gimnáziumi osztály adatai

Előrehozott érettségi vizsgát tett tanulók száma az utóbbi 5 tanévben:

<b>Tanév</b>	<b>Nyolcosztályos gimnáziumi osztály (12.A)</b>	<b>Négyosztályos gimnáziumi osztályok (12.B, C<sup>14</sup>)</b>	<b>Összesen (fő)</b>
2006/2007	15	10	25
2007/2008	14	13	27
2008/2009	21	22	43
2009/2010	25	18	43
2010/2011	28	25	53

---

<sup>14</sup> 2008/2009. tanév végéig 2 négyosztályos gimnáziumi osztály adatai

### 3.4. Gazdasági elemzés

#### 3.4.1. Az intézményegység fenntartási költségei, a normatív és az önkormányzati hozzájárulások<sup>15</sup>

Pénzügyi év	2007 (tény)	2008 (tény)	2009 (tény)	2010 (tény)	2011 (tény)	2012 (terv)
Nappali tanulók száma (fő)	394	388	384	380	374	363
Felnőttoktatásban részt vevők száma (fő)	48	34	50	48	36	43
Számított létszám (fő)	418	405	409	404	392	385
Kiadás összesen (ezer Ft)	154756	155554	145625	139267	125567	122622
Állami normatív támogatás (ezer Ft)	109854	103244	105033	94112	84783	78351
Állami támogatás feletti önkormányzati támogatás (ezer Ft)	34946	38024	30445	33605	29425	32642
Saját bevétel (ezer Ft)	11380	14392	10561	11565	11359	11629
1 tanulóra jutó összes költség (ezer Ft/tanuló)	370,2	384,1	356,1	344,7	320,3	318,5
Az önkormányzati hozzájárulás 1 tanulóra jutó összege (ezer Ft/tanuló)	83,6	93,9	74,4	83,2	75,1	84,8
Az állami normatíva hány százalékban fedezi a kiadásokat (%)	76,6	73,1	77,8	73,7	74,2	70,6
Személyi juttatás	100736	97093	93788	89749	81839	80677
Járulékok	31639	30607	28361	23461	21651	21317
Fejlesztési kiadás	641	4002	721	891	363	207

<sup>15</sup> Képlet: 
$$\frac{\text{állami normatíva} \times 100}{\text{kiadás összesen} - \text{saját bevétel}}$$

Ahogy a táblázatból is látható a normatív állami támogatás mellé 23,4-29,4%-nyi fenntartói támogatás szükséges, ez országos viszonylatban kedvező arány.

Az iskolarendszerű felnőttoktatás mutatói jelentősen javítják az intézmény egy főre jutó kiadásainak statisztikáját.

Magyarországon 1 tanulóra jutó költségvetési kiadások<sup>16</sup>:

Év	Alapfokú oktatás (Ft)	Középfokú oktatás (Ft)	Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium (Ft)
2005	518021	493846	345000
2006	553760	517423	346000
2007	559475	556614	370200
2008	581906	582928	384100
2009	584836 <sup>17</sup>	540752	356100
2010	609775	549194	344700
2011	na <sup>18</sup>	na	320300
2012	na	na	318500 <sup>19</sup>

Megállapítható, hogy 2008-tól fokozatosan csökken a kapuvári Felsőbüki Nagy Pál Gimnáziumban az egy tanulóra jutó költségvetési kiadás, ez jóval az országos átlag alatt van (2010-ben az országos átlag 62,76%-a volt).

<sup>16</sup> [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase\\_full\\_reports/HU\\_HU.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/HU_HU.pdf)

<sup>17</sup> [http://www.kormany.hu/download/4/45\\_50000/Oktatasi\\_Evkonyv-2010.pdf](http://www.kormany.hu/download/4/45_50000/Oktatasi_Evkonyv-2010.pdf)

<sup>18</sup> Nem találtam frissebb kormányzati pénzügyi adatokat

<sup>19</sup> 2012. pénzügyi évben tervezett

**3.4.2. Külső források bevonása (ezer Ft) az elmúlt 4 évben:**

<b>Évek/ külső források</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Összesen</b>
<b>Alapítvány</b>	541	431	639	545	395	2551
<b>Szakképzési hozzájárulás</b>	1259	212 <sup>20</sup>	-	-	-	1471
<b>Bérleti díjak<sup>21</sup></b>	2087	2562	2900	2659	2579	12787
<b>Pályázatok</b>	145	105	90	104	-	444
<b>Tandíjak<sup>22</sup></b>	-	-	-	675	1105	1780
<b>Mindösszesen</b>	4032	3310	3629	3983	4079	19033

Az elmúlt 5 évben, 2007-2011 között összesen 19033 ezer Ft külső forrás bevonása történt meg, amelyet a gimnázium működtetésére, a felújításokra és az eszközbeszerzésekre fordítottunk.

<sup>20</sup> 2008.08.31-ig, utána jogszabályi változás miatt megszűnt

<sup>21</sup> A gimnázium költségvetésének bevételi részét képezi

<sup>22</sup> A gimnázium költségvetésének bevételi részét képezi

#### **4. Vezetésre vonatkozó szakmai program, fejlesztési elképzelés**

Az iskola egy olyan hely, ahol minden a tanulók érdekében történik. Az oktatás egy humán „szolgáltatás”, amely arra kell irányuljon, hogy az életre neveljen, személyiséget formáljon, tudást biztosítson és segítse a tanulókat az általuk kitűzött célok megvalósításában.

A gimnázium egyik fontos feladata a tanulók felkészítése az érettségi vizsgákra, hogy ezáltal elérhessék kitűzött céljaikat, a továbbtanulást az egyetemeken és főiskolákon, vagy érettségire épülő szakmát tanulhassanak.

Társadalmunkban az utóbbi időben végbement változások és átalakulások nagymértékben megváltoztatták az iskolával szembeni szülői elvárásokat, a szülők a rájuk háruló gyermeknevelési feladatok közül igyekeznek minél többet az iskolára hárítani. Ugyanakkor részükről ez nem mindig társul az iskolában folyó alkotó munka és az iskola élete megismerésének igényével.

Mindezeket figyelembe véve és az előbb bemutatott helyzetelemzésre alapozva vezetési programomat és fejlesztési elképzelésemet a következőkben fogalmazom meg.

##### **4.1. Humán erőforrás fejlesztése**

###### **4.1.1. Tanulók**

Az előző években a tanulók száma enyhe csökkenéssel 380 fő körül stabilizálódott, csak a legutolsó évben csökkent 364-re. Ez többnyire abból adódott, hogy a jelenlegi 9.B négyosztályos gimnáziumi osztályba csak 18-an jelentkeztek, akikhez az év folyamán jött még egy tanuló. Ennek az okát kutatva, több lehetőség is felmerült, de egyik sem adott megfelelő választ. Érdeemes megvizsgálni, hogy ez egy trendet képez, vagy csak egy egyedi jelenség. Figyelembe véve azt, hogy a jelen beiskolázási

időszakban a fent említett osztályba (tehát a jövőbeli 9.B osztályba) már eddig is 25 tanuló jelentkezett, remélhetőleg az utóbbi jelenséggel állunk szemben, de egy biztos, hogy a gimnáziumban is kezd érződni a csökkenő tanulók számának hatása.

Továbbra is célszerű fenntartani a gimnázium jelenlegi szerkezetét, vagyis 1 nyolcosztályos gimnáziumi osztály indítása mellett 1 vagy 2 négyosztályos gimnáziumi osztály indítását, amit esetleg függővé lehet tenni a kapuvári jelentkezők számának a nagyságától is.

Az elmúlt években a tanulók számának stagnálásával együtt enyhén növekedett a kapuvári diákok száma, 40,20%-ról 44,78%-ra. Ebben érződik a két nagy megyei jogú város, Győr és Sopron elszívó hatása is, de ugyanakkor érződik Kapuvár, mint kistérségi centrum (járási centrum) megtartó hatása is.

Annak ellenére, hogy az intézményben az egy csoportra jutó tanulólétszám az országos átlag felett van, jelenleg 30 tanuló osztályonként (országos átlag: 22 fő/osztály), nagyobb létszámú csoportokat kell indítani, amelyek egyrészt kompenzálják a kisebb létszámú csoportból eredő hátrányokat, másrészt a jövőben növelik a gimnázium állami finanszírozottságát.

A jelenlegi állapot szerint a 2012/2013. tanévre a nyolcosztályos gimnáziumi tagozatra, az 5.A osztályba 30 tanuló beiskolázását, míg a négyosztályos tagozatra, az újonnan indítandó 9.B osztályba szintén 30 tanuló beiskolázását tervezem. Ez eddig is nagyjából teljesült, hiszen a leendő 5.A osztályba már eddig is 30-an jelentkeztek, míg a leendő 9.B osztályba 25 tanuló jelentkezését regisztráltuk.

A 2008-ban elvégzett tanulói igény és elégedettség mérésen, a tanulók a legnagyobb pontszámot, 4,37-et arra a kérdésre adták, hogy „szeretek-e ebbe az iskolába járni” (az 1-5-ös skálán). Ez reménnyel, ugyanakkor büszkeséggel is töltött el, figyelembe véve a tanulók fejlett kritikai érzékét!

Ugyanúgy mint 2005-ben, most is az iskolai étkeztetéssel a legelégedetlenebbek, erre a kérdésre adott válaszok középértéke mindössze 3,03.

A tanulók véleménye, teljes terjedelmében, a gimnáziumban folytatott oktató-nevelő munkáról a Tanulói igény és elégedettségmérésben található (FNPG, 2008<sup>23</sup>).

#### **4.1.2. Tanárok, munkatársak**

A gimnázium engedélyezett alkalmazotti létszáma 37 fő.

A tantestület 25 fő pedagógusból áll, ami jelen pillanatban elegendő a feladatok ellátásához.

Az elmúlt öt évben összesen 7 fő nyugdíjazására került sor. Fiatal, nemrég végzett, az oktatás iránt elhivatott és motivált pedagógusok alkalmazásával helyettesítettem őket, amivel jelentősen csökkenteni lehetett a túlórák számát, egyben javítva az intézmény finanszírozását is. Meg kell jegyezni azt is, hogy a fiatal tanárnő kollégák közül 6 fő tölti a szülési szabadságát és az utána következő segélyezési időszakot, az ő helyettesítésük megfelelő végzettségű és motivációjú pedagógusokkal néha nehézségekbe ütközött.

Az iskola munkáját 3 fő ügyviteli, 5 fő technikai személyzet segíti, ebből 4 takarítónő és 1 karbantartó és tornatermi felügyelő (gondnok). Ezekhez jön még két fő portás, akiket a rehabilitációs keret terhére alkalmaztunk, valamint két fő egészségügyi személyzet, védőnő és iskolaorvos. A technikai személyzet létszámát és összetételét az elmúlt évek folyamán átszerveztem, egy részük részfoglalkozású lett (4, illetve 6 órás), ennek köszönhetően a gimnázium ügyeinek intézése zökkenőmentes, és tanulóink tiszta és higiénikus körülmények között tanulhatnak és létezhetnek az intézményben tartózkodásuk alatt.

---

<sup>23</sup> A következő tanulói igény és elégedettségmérés 2012 májusában esedékes

A 2008-ban elvégzett alkalmazotti igény és elégedettség mérésen az alkalmazottak a legnagyobb mértékben azt emelték ki, hogy „ebben az iskolában az emberek úgy érzik, hogy megbecsülik őket”, amelyre 4,69-es osztályzatot adtak<sup>24</sup>.

Legrosszabb eredmény (3,79) arra a kérdésre jött ki, hogy „ebben az iskolában az emberek pontosan informáltak az iskola helyzetéről”.

Az alkalmazottak véleménye, teljes terjedelmében, a gimnáziumban folytatott oktató-nevelő munkáról az Alkalmazotti igény és elégedettségmérésben található (FNPG, 2008).

### 4.1.3. Szülők

Az utóbbi évek munkájának köszönhetően a szülők hozzáállásában is változások történtek, annak ellenére, hogy a régi beidegződések még éreztetik hatásukat.

A 2008-ban elvégzett szülői igény és elégedettségmérés nagyon szép eredményeket mutatott. A legjobb eredmény arra a kérdésre született, hogy „szívesen jár gyermekem ebbe az iskolába” (4,46).

Legrosszabb eredményt (3,49) arra a kérdésre kaptuk, hogy „jónak tartom a tanórán kívüli tevékenységek kínálatát”.

A szülők véleménye, teljes terjedelmében, a gimnáziumban folytatott oktató-nevelő munkáról a Szülői igény és elégedettségmérésben található (FNPG, 2008<sup>25</sup>).

Az előbbieket híven tükrözik a gimnázium minőségi munkájának elismerését a szülők részéről, míg utóbbi arra figyelmeztet, hogy még jobban be kell vonni a szülőket a gimnáziumban folyó oktató-nevelő munka megismertetésébe, esetenként bemutató órák, prezentációk, közösen megvalósítandó projektek és közös programok szervezésével.

---

<sup>24</sup> A következő alkalmazotti igény és elégedettségmérés 2012 májusában esedékes

<sup>25</sup> A következő szülői igény és elégedettségmérés 2012 májusában esedékes

Összegezve mindezekből, valamint az igény és elégedettségmérések kérdéseire adott válaszokból egyértelműen kiderül a gimnáziumban folyó oktató-nevelő munka eredményessége és elfogadottsága, mind a tanulók, mind a szülők részéről.

A jó visszajelzéseket figyelembe véve tovább kell folytatni az elektronikus naplók kitöltését internetes felületen, hogy a szülők naprakészen informálódhassanak gyermekük pillanatnyi tanulmányi eredményeiről.

#### **4.2. Tárgyi erőforrások és eszközök fejlesztése**

A gimnázium rendelkezik a megfelelő oktató-nevelő munka ellátásához szükséges tantermekkel, van könyvtára, tornaterme, természettudományi, művészeti, informatikai szaktanterme, nyelvi laborja.

Az iskola rendelkezik a mindennapi oktatást segítő eszközökkel. Sajnos, hogy egyes tantárgyak, mint például a kémia, fizika, biológia taneszközei, szemléltető eszközei mára már nagyon elavultak. A számítástechnikai tantermeket is bővíteni kell, de az eszközparkot az informatikai normatívából befolyt összegek terhére, mára már teljesen felújítottuk. A nyelvi laboratórium felszerelése jelenleg megfelelőnek tűnik, az utóbbi évben az itt levő számítógépet és a fejhallgatókat is újakra cseréltük, de ezek minősége nem kielégítő, gyakran elszakadnak, ezért folyamatosan javíttatni kell őket.

A gimnázium két alapítványa, „A Kapuvári Gimnáziumért” és a „Jövőnkért” is aktívan részt vesz az iskola eszközparkja fejlesztésében. Az utóbbi években informatikai eszközöket, iskola bútorokat, fénymásoló gépet, elektronikai és híradástechnikai eszközöket adtak át az iskolának, valamint finanszírozták öt tanterem felújítását is.

Ismételten felhívom a figyelmet arra, hogy az épületek fűtése korszerűtlen, minden télen gondot jelent a megfelelő hőfok szabályozása, jelenleg is csak kézi vezérléssel tudunk megfelelő hőmérsékletet beállítani a tantermekben. Ráadásul ugyanazon épületszárnyon belül is a bal és a jobboldalon más-más hőmérsékleti értékek vannak ugyanazon beállítás mellett. Emellett a nyílászárók is elöregedtek, időszerű lenne a

cseréjük, hogy ne az utcát fűtsük. A fűtési alapdíj is nagyon magas, éves szinten kb. 2,2 millió forintot fizetünk ki ilyen címen, ami véleményem szerint pénzpocsékolás. Pár év alatt, ebből az összegből át lehetne térni a jóval korszerűbb gázfűtésre is, és a megoldás még hitel felvétele esetén is 5 év alatt megtérülne!

A gimnázium tetőszerkezetét felújítottuk, de helyenként már újra beázik, és javíttatni sem tudjuk, mert a régi tetőfedő palákat már nem gyártják, esetenként tudunk csak bontásból pótolni még néhányat.

A sportpályát újra kell bitumenezni, mert a régi már fellazult és kezd életveszélyessé válni, valamint a futópályát is újra kell salakozni.

Meg kell vizsgálni annak a lehetőségét, hogy külső források bevonásával, szponzorok szerzésével, illetve pályázatokon nyert összegekkel, hogyan lehetne ezeket a felújítási feladatokat megoldani.

Az egyéb kisebb javításokat és karbantartásokat elvégezzük karbantartónk segítségével, az iskola épületeinek állagát megőrizzük.

### **4.3. Szakmai fejlesztés**

A gimnázium jól gazdálkodik a törvényi előírás szerinti óraszámmal, a felhasználható órakeretet csak csekély mértékben lépi túl.

Minden tantárgyat szaktanár tanít, a Köznevelési törvény. 17.§(1) és a 17§(2) értelmében esetenként főiskolai végzettséggel. Az iskola szakos ellátottsága jó.

A biológia tantárgyat helyettesítő tanár oktatja a szülési szabadságon levő tanárnő helyett. Ő ebben a tanévben abszolutóriumot szerzett, írja a diplomamunkáját, és a jelenleg érvényben levő 1993. évi LXXIX. törvény értelmében, teljes óraszámban taníthat a gimnáziumban.

Úgyszintén az egyik angol tanárnő is utolsó évét végzi az egyetemen, rá is a fent vázolt szabályok vonatkoznak.

Egy fő matematika-fizika szakos tanár van csak főiskolai végzettséggel, őt beiskoláztattam egyetemre, a kiegészítő szak elvégzése céljából.

A készségtantárgyakat és az idegen nyelvi tantárgyakat jelenleg még oktathatják főiskolai végzettséggel. Az utóbbi öt évben minden angol és német szakos nyelvtanár elvégezte az egyetemet az adott nyelvből kiegészítő szakon, 1 fő kivételével. A gimnáziumban folyó magas szintű nyelvoktatás megkívánja, hogy mindenkinek legyen meg az egyetemi végzettsége, ezért azt a maradék egy főt is a következő tanévtől be kell iskoláztatni egyetemi végzettség megszerzése céljából.

2007-től a korábbi ötről lecsökkentettem háromra a munkaközösségek számát és átszerveztem őket a következő struktúrában: humán-osztályfőnöki, reál-természettudományi és élő idegen nyelv. Ez a szervezési forma az elmúlt években bevált.

A munkaközösségeknek jelentős szerepet kívánok biztosítani a jövőben is. Fontosnak tartom, hogy az előttünk álló feladatok teljesítése érdekében a munkaközösségek egyfajta alkotó műhelyekké váljanak, és komoly szerepet kell vállalniuk a különböző minőségbiztosítási rendszerek kidolgozásában.

Elképzelésem szerint, a következő tanévben is a tantárgyfelosztásban nem szereplő emelt szintű és középszintű érettségi felkészítőket, szakköröket, felzárkóztató foglalkozásokat, versenyekre felkészítéseket, egyéni felkészítéseket és korrepetálásokat, továbbra is csak az elrendelt, a rendes munkaidőn belül, külön díjazás nélkül megtartandó tanórák terhére lehet majd megtartani.

A középiskolai tanulmányokat kétszintű érettségi vizsga zárja, ezzel együtt 2005-től megszűnt a felvételi vizsga a főiskolákra és egyetemekre.

Így megnőtt a gimnázium és az itt tanítók felelőssége is, hiszen az utolsó két tanévben elért osztályzatokból és az érettségi vizsga eredményből számítódik ki az a pontszám, ami szükséges a felsőoktatási intézményekbe való bekerüléshez.

A gimnázium pedagógiai programjával összhangban emelt szintű felkészítést biztosítunk a következő kötelező vizsgatantárgyakból: magyar nyelv és irodalom, matematika, történelem és egy idegen nyelv.

Ezen kívül, a tanulói igényeknek megfelelően, minden évben további, legalább két tantárgyból biztosítottunk emelt szintű felkészítést a következő választható vizsgatantárgyakból: biológia, kémia, fizika, informatika és földrajz.

Középszintű felkészítést az összes választható vizsgatantárgyból szerveztünk, például az elmúlt években ének-zene és testnevelés tantárgyakból is felkészítettük az ide jelentkező tanulókat.

Az érettségi vizsgákon elért szép eredményeink is bizonyítják, hogy ezen a szervezési formán nem célszerű változtatni.

Szakmai szempontból meg kell vizsgálni azt, hogy a végzős osztályokban azok számára, akik emelt szinten szeretnének érettségizni valamilyen idegen nyelvből, lehet-e, illetve érdemes-e további felkészítést szervezni, tanórai kereteken belül.

Motiválni kell tanulóinkat, hogy a felsőbb évfolyamokon előrehozott érettségi vizsgákat tegyenek, megkönnyítve ezzel saját helyzetüket az iskolavégzés évében, valamint lehetőséget teremtve arra, hogy más tantárgyakból is bizonyítsanak, vagy szintemelő vizsgákat tehessenek.

Az utóbbi években öröndetesen megjelentek azok az előrehozott érettségi vizsgák is, amelyeket emelt szinten tettek le tanulóink már a 11. évfolyam után. Úgyszintén megnőtt a szinte maximális pontszámmal teljesített matúrák száma, mint például matematika 100%, testnevelés 99% és 100%, magyar nyelv és irodalom 98%, történelem 98%, angol és német nyelvi érettségi szintén 98%-os eredménnyel.

Az iskolánk diákjai eddig is szép számban szereztek nyelvvizsgákat, az elmúlt években ezeknek a vizsgáknak a száma magas szinten stabilizálódott (2011-ben 13

főnek volt két nyelvvizsgálója, ebből öt emelt szintű). Ezt a munkát tovább kell folytatni, tovább kell erősíteni a diákokban a nyelvek tanulása iránti elkötelezettséget, és el kell érni azt, hogy minden tanulónknak a 12. év végén legalább egy nyelvvizsgálója legyen.

A gimnázium tanulói az elmúlt években sok versenyen vettek részt, ahol kiváló eredményeket értek el. Ezen eredmények megtartása mellett tovább kell növelni a gimnázium diákjainak részvételét a különböző tanulmányi versenyeken is, és úgy kell felkészíteni őket, hogy ezeken is minél jobb eredményeket érjenek el.

#### **4.4. A gazdasági és pénzügyi helyzet javításának lehetőségei**

A gimnáziumban jelenleg az állami támogatás mellé 23,4-29,4%-nyi fenntartói támogatás szükséges, ami országos viszonylatban is kedvező arány. Különböző, eddig fel nem tárt lehetőségek felhasználásával meg kell próbálni ezt a támogatást tovább csökkenteni.

Az iskolarendszerű felnőttoktatás esti tagozatának mutatói jelentősen javítják az intézmény egy főre jutó kiadásainak statisztikáját, ezért ezt az oktatási formát tovább kell folytatni, és esetenként kiegészíteni más felnőttoktatási formákkal is.

Tovább kell keresni azokat a pénzügyi lehetőségeket, amelyek növelik a külső források bevonását a gimnázium működtetésére, a felújításokra és az eszközbeszerzésekre, ezzel is tehermentesítve valamelyest az Önkormányzat (később esetleg az állam) költségvetését, ugyanakkor hozzásegítve a gimnáziumot a további fejlődéshez.

A 2007-től tervezett intézkedések, a pedagógusok kötelező óraszámának emelkedése, az indított csoportok létszámának csökkentése, a munkaközösségek átszervezése,

illetve 7 fő nyugdíjazása miatt az előző igazgatói pályázatomban<sup>26</sup> 23669 ezer forint megtakarítását jeleztem évente.

Ha a 3.4.1. fejezetben közölt táblázat adatait veszem figyelembe, látható belőle, hogy a személyi juttatásokra szánt összegek minden évben fokozatosan csökkentek.

Ezek a kiadások a 2007-es évi 132375 ezer forintról 2012-ben tervezetten 101994 ezer forintra csökkennek. Ez azt jelenti, hogy 2012-ben 2007-hez viszonyítva a személyi juttatások járulékokkal együtt 30381 ezer forinttal lesznek kisebbek, vagyis 6712 ezer forinttal nagyobb mértékben csökkennek, mint ahogy 2007-ben előre számítottam.

## **5. A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény<sup>27</sup> hatályba lépésének ütemezése és ebből eredő feladatok az igazgató számára<sup>28</sup>**

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 2012. szeptember 1-jén lép hatályba, de legtöbb intézkedése késleltetve, illetve fokozatosan kerül bevezetésre. Az új szabályozás hatályba lépéséig a közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény adott kérdésre vonatkozó rendelkezései érvényesek, így tehát annak hatályon kívül helyezése is fokozatosan történik.

### **A hatályba lépés legfontosabb dátumai a 95.§ alapján a következők**

#### **2013.01.01-től**

- A települési önkormányzatok által fenntartott köznevelési intézmények állami fenntartásba kerülnek, a települési önkormányzatok köznevelési szerződés keretében vállalhatják az intézmények működtetését [74-76.§]
- Ekkortól adja az eddig önkormányzati fenntartású intézmények vezetőinek megbízását [a 68.§ (1) alapján] az oktatásért felelős miniszter [97.§ (11)]

<sup>26</sup> Bernád Csaba: Igazgatói pályázat, Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium, Kapuvár, 2007.

<sup>27</sup> A törvényt 2011.12.19-én fogadta el az Országgyűlés.

<sup>28</sup> A Nemzeti Erőforrás Minisztérium tájékoztatása alapján

- Ekkortól érvényesek a tankötelezettség kezdetére vonatkozó szabályok [45.§ (2)-(4)]. A tankötelezettség végére vonatkozó szabály [45.§ (3)] 2012. szeptember 1-jétől hatályos, azzal az átmeneti rendelkezéssel együtt, melynek értelmében először azok számára csökken a tankötelezettségi korhatár, akik a 2011/2012. tanévben nyolcadikosok vagy ennél alacsonyabb évfolyamra járnak [97.§ (1)]

### **2013.09.01-től**

A törvény legtöbb újdonsága ekkor, vagyis a 2013/2014. tanév kezdetén kerül bevezetésre.

- Ekkortól lépnek életbe a pedagógusok életét, munkáját, szakmai előrehaladását jelentős mértékben befolyásoló szabályok:
  - Az általános iskolában 16 óráig szervezendő foglalkozások [27.§ (2), 46.§ (1) a), 55.§ (1)]
  - A pedagógusok előmeneteli rendszere (életpálya-modell) [62.§ (3), 64-65.§, 97.§ (19)-(21)]
  - A pedagógusok új típusú munkaidő-számítása [62.§ (5)-(14), 69.§ (5)]
  - A pedagógusok magasabb bérezése [65.§, 69.§ (6), 7. és 8. melléklet]
- Az intézményvezetők létszáma és óraszámai is ekkortól hatályosak [1. és 5. melléklet]
- E naptól hatályos a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítők létszámára vonatkozó 2. melléklet
- Hatályba lép a gazdasági, ügyviteli, műszaki, kisegítő és más alkalmazottak létszámának meghatározására vonatkozó szabály [61.§ (5)]
- Hatályba lépnek az új finanszírozási szabályok, a pedagógusok és a nevelőoktató munkát közvetlenül segítők alkalmazottak bérét és annak járulékait a központi költségvetés finanszírozza [88. § (4)–(5)]

- Ekkortól érvényesek az új csoport- és osztálylétszámok (felmenő rendszerben [97.§ (18)] és a gyermekek, tanulók finanszírozott heti foglalkoztatási időkerete [25.§ (7), 27.§ (1)-(10) illetve (12)-(13), 28-29.§, 4. és 6. melléklet])
- Ekkortól kerül bevezetésre általános iskolában felmenő rendszerben az erkölcstan és a helyette választható hittan [35.§]. A felmenő rendszerű bevezetésről és a szükséges képesítésről a 97.§ (7) bekezdés, illetve a 98.§ (6) bekezdés rendelkezik
- A hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermek, tanuló fogalmának meghatározása inentől kezdődően a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló törvény szerint történik [4.§ 12. b)]
- A tankönyvek ettől a tanévtől válnak fokozatosan ingyenessé az elsőtől a nyolcadik évfolyamig, továbbá a nemzetiségi nevelés-oktatásban és a gyógypedagógiai nevelés-oktatásban [46.§ (5)] az első évfolyamtól kezdve felmenő rendszerben [97.§ (22)]

### **2014.09.01-től**

- Kötelező a fejlesztő nevelés, nevelés-oktatás 15. § (2) bekezdés szerinti ellátása [97.§ (5)]

### **Egyéb fontos dátumok az átmeneti rendelkezésekben**

Az alábbiakban megemlítek még néhány fontos időpontot a 97.§ alapján:

- A 27. § (11) bekezdés szerinti mindennapos testnevelést az iskolai nevelés-oktatás az első, ötödik, kilencedik évfolyamán 2012. szeptember 1-jétől kezdődően felmenő rendszerben kell megszervezni [97.§ (6)]
- Az iskoláknak 2012. december 31-ig kell felülvizsgálniuk pedagógiai programjukat az Nemzeti köznevelési törvénynek, illetve a kerettantervnek való megfelelés szempontjából. Ezt külön rendelet fogja szabályozni. Ugyanerre

az időpontra kell az iskolákban a szakmai munkaközösségek számát legfeljebb 10 munkaközösségben megállapítani [97.§ (14)-(15)]

- A 6.§ (4) bekezdése rendelkezik arról, hogy az érettségi bizonyítvány kiadásának feltétele 50 óra közösségi szolgálat teljesítése. Ennek igazolását először a 2016. január 1-je után megkezdett érettségi vizsga esetében kell megkövetelni [97.§ (2)]
- A Nemzeti köznevelési törvény hatálybalépésekor már működő hat vagy nyolc évfolyamos gimnáziumnak a külön jogszabályban meghatározott emelt szintű követelményeknek a 2016/2017. tanév végéig kell megfelelniük [97.§ (12)]

## 6. Mellékletek

- Fénymásolat az Eötvös Lóránd Tudományegyetem Természettudományi Kar kémia tanári kiegészítő szakján kiadott okleveles kémia szakos tanári oklevélről, Budapest, 1995
- Fénymásolat a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar közoktatási vezető szakján kiadott közoktatási vezető és pedagógus szakvizsgai oklevélről, Budapest, 2004
- Fénymásolat a Szegedi Tudományegyetem Bölcsész tudományi Kar pedagógus szakvizsga szakirányú szakján kiadott kistérségi tanügyigazgatási szakértő szakirányú továbbképzési oklevélről, Szeged, 2008
- Fénymásolat a közoktatási szakértő igazolásról, Oktatási Hivatal, 2010
- Fénymásolat a közoktatási vizsgálónöki igazolványról, Oktatási Hivatal, 2009
- Fénymásolat a Temesvári „Traian Vuia” Műszaki Egyetem Vegyésztudományi Kar szerves kémiai technológiai szakján kiadott vegyészmérnöki oklevélről, Temesvár, 1986
- Fénymásolat a Perfekt Rt. által kiadott mérlegképes könyvelői bizonyítványról, Kapuvár, 1999
- Fénymásolat az erkölcsi bizonyítványról