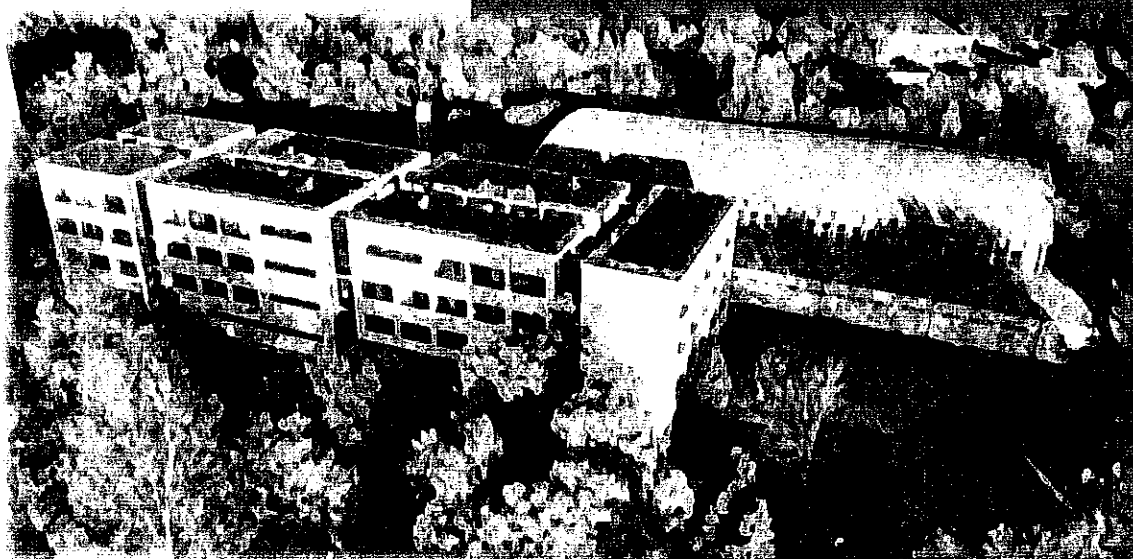


Intézményvezetői program

A BUDAÖRSI HERMAN OTTÓ ÁLTALÁNOS ISKOLA
VEZETÉSÉRE KÖZZÉTETT PÁLYÁZATI KIÍRÁS ALAPJÁN



TURCSIK VIKTOR

2020. március

Tartalom

1	VEZETŐI KÜLDETÉS.....	3
1.1	Befogadó, esélyteremtő iskolaethosz	3
1.1.1	Pedagógiai arculat	3
1.1.2	Szervezeti arculat	4
1.1.3	Vezetői arculat.....	4
1.2	Normatív szakmai-társadalmi környezet.....	4
1.2.1	Szakmai elvárások	4
1.2.2	Fenntartói elvárások.....	5
1.2.3	Helyi társadalmi elvárások	5
1.2.4	Szülői és tanulói elvárások	5
2	HELYZETELEMZÉS – technikai erőforrások.....	5
2.1	Az iskola működtetése	5
2.1.1	Az épület általános állapota	5
2.1.2	Épület- és építménygazdálkodás.....	6
2.1.3	Térfunkciók, berendezés	7
2.1.4	Eszközgazdálkodás	7
2.1.5	Forrásbővítés.....	8
2.2	Humán erőforrás	9
2.2.1	Technikai munkatársaink	9
2.2.2	Titkárság	9
3	HELYZETELEMZÉS – szakmai erőforrások	9
3.1	Szakmai helyzetkép	9
3.1.1	Tanulóink	9
3.1.2	Nevelőtestületünk.....	10
3.1.3	Tanítás-tanulás	12
3.2	Kapcsolatrendszerünk	15
3.2.1	Szülői Munkaközösség.....	15
3.2.2	Városunk: Budaörs	15
3.2.3	Tankerületünk	17
3.2.4	Hírünk, hírnevünk.....	17
4	MINŐSÉGÜNK ÜGYE	18
4.1.1	Mitől jó a <i>jó tanuló</i> ?	18

4.1.2	Mitől jó az iskola?	18
4.1.3	Külső iskolaképünk	19
4.1.4	Egy <i>kritikus barát</i> tanóráképe	20
4.1.5	A szülőkből élő pedagóguskép	20
4.1.6	A kollégákban élő vezetőképek	20
5	ISKOLAFEJLESZTÉSI PROGRAM	20
5.1	A környezetkultúra fejlesztése	21
5.2	A tanítási kultúra fejlesztése	22
5.3	Szervezet- és vezetésfejlesztés	22
5.3.1	A vezetői szerepkörök megújítása	22
5.3.2	A munkaközösségi struktúra átalakítása	23
5.3.3	Vezetői coaching	23
5.4	Szakmai projektek, feladatok	23
5.4.1	NAT-implemetáció	23
5.4.2	A műhelyhétfők elindítása	23
5.4.3	Óra eleji ráhangoló játékok bevezetése	23
5.4.4	Világítótorny csapat létrehozása	24
5.4.5	Inkluzív pedagógiai eljárások bevezetése	24
6	EGYENSÚLYOZVA EGY INSTABIL VILÁGBAN	24
6.1	Helyi kihívások	25
6.1.1	Helytállás egy egyenlőtlen versenyben	25
6.1.2	Az egyéni munkarendű tanulókkal való foglalkozás hozadéka	25
6.1.3	Egymástól tanulni	25
6.2	Globális kihívások	25
7	A HETEDIK	26

1 VEZETŐI KÜLDETÉS

„A vezetés azt jelenti, hogy olyan világosan kommunikáljuk az emberek felé személyes értékességüket és a bennük rejlő lehetőségeket, hogy ők is felismerik azokat saját magukban.”¹

Jó iskolát csinálni szép és nehéz feladat, erre törekszem immár 17. éve. Megéltem néhányszor az oktatáspolitikát, sőt az oktatási rendszer egészének változását, de meggyőződésem szerint az iskola alapvető funkciója sohasem változott. A gyerekek, akárcsak a felnőttek – azt az iskolát szeretik, ahol emberszámba veszik őket, ahol fejlődhetnek, alkothatnak, sikereket érhetnek el.

Fontosnak tartom, hogy bár a Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola élére kiírt pályázatra a magam nevében nyújtom be vezetői programomat – a felelősség mindenkor az egyszemélyi vezetőé – az iskola operatív vezetése mégis kollektív feladat. A szűk vezetőséget három helyettesemmel, a kibővített vezetőséget a munkaközösség-vezetőkkel együtt alkotjuk. Vezetői programomat, illetve a 5. fejezetben kifejtett iskolafejlesztési programot a széles tantestület bevonásával, ún. közösségi tervezéssel alapoztam meg.

1.1 Befogadó, esélyteremtő iskolaethosz

Képzelnék el a vezetői küldetést egy óriási boltíves kapuként, amelyen keresztül beléphetünk a Budaörsi Herman világába.

A képzeletbeli boltív egyik tartóoszlopa: a 40 éve, vezetésem alatt pedig közel két évtizede formálódó befogadó iskolaethosz – az az iskolakép, ami bennünk, a hozzánk tartozókban, a minket ismerőkben megjelenik. A képzeletbeli boltív másik tartóoszlopa: a befogadó társadalmi környezet – annak dinamikusan változó elvárás-rendszere. A két tartóoszlopot összekötő képzeletbeli boltív, az intézményvezető kiemelt, de feszültségekkel teli szerephelyzete. Úgy kell egyensúlyban tartania önnön tartóoszlopait, hogy eközben maga is formálódjon és hasson az őt megtartó oszlopokra is.

Az iskolaethosz fogalmát Kozéki Béla² hozta be a szakmai köztudatba. Szerinte a személyiség kultúrája és az iskolaethosz kölcsönhatásban vannak egymással. Erre a gondolatra alapozva vezetői koncepciómban az iskolaethoszra részben pedagógiai nézőpontból, részben szervezeti, részben pedig vezetői nézőpontból tekintek.

1.1.1 Pedagógiai arculat

Milyen egyéni életeszemélyt, milyen – cselekedeteket meghatározó – erkölcsi felfogást, milyen – társas magatartást meghatározó – érték- és normarendszert sajátítanak el a gyerekek az iskolában, az osztálytermekben, illetve visznek magukkal tovább az életbe? Az iskolaethosz pedagógiai nézőpontból az iskola, az osztálytermek érzelmi-szellemi-erkölcsi légkörében testesül meg. A magam részéről olyan iskola, olyan osztálytermi közösségek kialakításán, illetve megtartásán kívánok dolgozni, amelyeknek (Kozéki megfogalmazásában) érzelmi

¹ STEPHEN R. COVEY (1932-2012) AMERIKAI EGYETEMI TANÁR, ÜZLETEMBER, A 7 SZOKÁS PROGRAM MEGALKOTÓJA

² Kozéki Béla: Az iskolaethosz és a személyiségstruktúra kölcsönhatása. Közoktatási kutatások. Akadémiai Kiadó, Budapest 1991.195 o.

légköre együttműködő társas kapcsolatokra, szellemi légköre hasznos tevékenységre, az érdeklődés kielégítésére, erkölcsi légköre pedig megbízhatóságra, értékkövető magatartásra ösztönöz.

1.1.2 Szervezeti arculat

Szervezeti nézőpontból az iskolaethosz az iskolakultúrában, a hozzáértésre és jogosultságra alapozott szervezeti szerepekben, valamint a nevelőtestület által nyújtott szakmai-pedagógiai teljesítményben ölt testet. Iskolakultúra szempontjából a humánus bánásmódot, az értékteremtő alkotómunkát és a társadalmi felelősségvállalást tekintem vezérfonalamnak. Kulcsfontosságúnak tartom, hogy hiteles – azaz hozzáértő, alkalmas, mentálisan felkészült, szakmai és szervezeti ítélőképességgel rendelkező – munkatársakat bízzak meg középvezetői feladatokkal. Pedagógusközösségünk konstruktív együttműködése, a változások átgondolt, megfontolt bevezetése és sikeres megvalósítása csak ilyen feltételek mellett képzelhető el számomra.

1.1.3 Vezetői arculat

„Az együttműködésre nevelés az, amiben az iskolaethosz legjobban kifejeződik” – olvashatjuk egy három évtizeddel ezelőtt írt hazai tanulmányban³. Márpedig egy jó iskolavezető rengeteget tehet az együttműködésre nevelés érdekében.

Vezetői küldetésem *egyik tartópillére* tehát a Herman befogadó, esélyteremtő ethosának megerősítése: ahol maguk a pedagógusok is készek az együttműködésre, képesek a professzionális szakmai-pedagógiai munkára, a folyamatos önfejlesztésre annak érdekében, hogy az osztálytermekben nyitott, befogadó érzelmi, szellemi, erkölcsi légkört hozzanak létre.

1.2 Normatív szakmai-társadalmi környezet

Az iskolákkal, illetve velünk, iskolavezetőkkel szemben támasztott követelmények komplexitására jellemző, hogy az elsődleges, szakmai normákon túl állami, helyi társadalmi, szülői és tanulói oldalról is érkeznek felénk elvárások.

Ennek a meglehetősen összetett, tőlünk függetlenül is változó elvárás-rendszernek az ismerete, tudomásul vétele és számításba vétele jelenti vezetői küldetésem *második tartópillérét*.

1.2.1 Szakmai elvárások

A korszerű pedagógia egyszerre támaszt *individuálpedagógiai, szociálpedagógiai és teljesítményjellegű elvárásokat* az iskolával, magukkal a pedagógusokkal szemben. A differenciálással kapcsolatos elvárások egyet jelentenek az életkori sajátosságok, a tanulói szükségletek figyelembe vételével, a sajátos nevelési igények kielégítésével, a „neki megfelelő”, egyéni bánásmód megadásával. A közösségi léttel kapcsolatos elvárások elsősorban az együttműködésre nevelésre, a teljesítményelvárások pedig különféle kompetenciák fejlesztésére irányulnak.

³ Zsolnai Anikó: Az iskolaethosz és a személyiségkultúra kölcsönhatása. Iskolakultúra, 1992. 008. 054-056

1.2.2 Fenntartói elvárások

A fenntartó elsősorban *célszerűségi, jogszerűségi, hatékonysági és eredményességi elvárásokat* támaszt az iskolákkal, intézményvezetőkkel szemben. A NAT implementációjának, a kerettantervek adaptációjának célszerűsége, a tanügy-igazgatási gyakorlat jogszerűsége, a gazdálkodás hatékonysága, az oktatómunka országos kompetenciamérések szerinti eredményessége, a tanítás hozzáadott értéke – ezek azok az elsődleges mutatók, amelyek mentén egy iskola, és következményképpen egy iskolavezető megfelelősége fenntartói nézőpontból megítélhető.

1.2.3 Helyi társadalmi elvárások

A település, Budaörs mindenekelőtt *jó minőségű körzeti iskolát vár el*, lát bennünk, ahol ráadásul (az iskolák közti szereposztás nyomán) speciális helyi szükségletek is kielégítődnék: ami máshol például a nemzetiségi nevelés, a családiasság, a természettudományos nevelés, az a mi esetünkben mindenekelőtt a *befogadó viszonyulás, a rugalmas osztályszervezés és a választható rajz-kézműves, angol, matematika-informatika irányultságok*.

1.2.4 Szülői és tanulói elvárások

A szülői elvárások alsó tagozaton mindenekelőtt arra irányulnak, hogy *szeressük, illetve fogadjuk el* a gyermeket olyannak, amilyen. Ez az elvárás aztán felső tagozaton – a középiskola közeledtével – egyre inkább a tantárgyi jellegű *teljesítményelvárások* oldalára billen el. A tanulói elvárások a változatos, élményszerű, stressz-mentes, inspiráló hétköznapiokról szólnak, olyan iskoláról, ahol elfogadják őket, barátokra, közösségre lelhetnek, és olyan készségekre tehetnek szert, amilyenekről azelőtt azt sem tudták, hogy egyáltalán léteznek, vagy hogy fontos lehet számukra.

Az elsőként jellemzett pedagógiai *ethosz integrativitása* és a szakmai-társadalmi környezet *normativitása* között sajátos feszültség áll fenn. Intézményvezetői szerepvállalással tehát az integratív iskolaethosz (befogadó, esélyteremtő belső szakmai-pedagógiai légkör) és a másodikként jellemzett normatív szakmai-társadalmi ethosz (elvárásokból összeálló, külső szakmai-társadalmi légkör) kiegyensúlyozására, a belső és külső elvárások – adottságok – lehetőségek dinamikus egyensúlyban tartására vállalkozom. Versenyképességünket ugyanis nem annyira az iskolák tesztekkel mérhető eredményességében és sorrendjében, mindinkább a szülők és tanulók iskolaválasztásában látom.

2 HELYZETELEMZÉS – technikai erőforrások

2.1 Az iskola működtetése

2.1.1 Az épület általános állapota

Az 1979-81-ben megalkotott épületegyüttes markánsan tükrözte a kor szellemét. Egyszerűen nem épültek közösségi terek, a külső környezet pedig főleg tömeggyűlésekre, nem közös játékokra volt alkalmas. Az épület bővítésével, a belső terek újragondolásával és az udvar időről-időre történő átalakításával sokat javítottunk a helyzeten. A raktárhelyzet viszont mindmáig megoldatlan: az épület északi homlokzatának rejtett beugrójában elhelyezendő külső raktár megépítésére nagy szükség volna már a közeljövőben.

Az iskolaudvar fejlesztése jelenleg is folyik. Nagy feladat ez, de látványosat lehet alkotni. Itt testesül meg leghatározottabban az az együttműködés, mely előrevetíti a hosszútávon fenntartható innovációt minden egyéb területen is, de erről később még bőven ejtünk szót.

A főbejárat környéke sok újítási, szépítési kísérlet nyomait hordozza. Errefelé minden sokkal kisebb, mint kellene. Itt van, kissé eldugott helyen az 1995-ben felavatott Herman Ottó fal. Mivel az aula nagyon szűk, a domborművet gyakran paraván takarja, melyen aktuális projektjeink képeit, vagy a diákönkormányzat hirdetéseit helyezük el. A központi faliújságon nemzeti ünnepeink vagy az iskola főbb eseményeinek dekorációi, esetleg nagyobb projektek munkái kapnak helyet. Mellette szereltünk fel egy információs monitort, melynek üzemeltetése – az új vezetési struktúrában, sok szülői segítséggel és a rendszergazda gondos munkája nyomán – e tanévtől folyamatos. A porta és a büfé környéke maximumon üzemel. Technikai dolgozóink számára sajnos nem áll rendelkezésre szociális és pihenő helyiség, ezért ők gyakran a portán pihennek és beszélnek meg napi feladataikat.

A belső ajtók jelentős része nem felel meg egy közintézmény követelményeinek: nem elég strapabírók. Az alsó három szinten szükség volna a nyílászárók cseréjére és felmatricázására. Ezzel egyúttal egységesíteni lehetne az oktatási oldal belső arculatát, esztétikusabbá és könnyebben átláthatóbbá téve tereinket.

A fűtés- és világításkorszerűsítés szintén ad még feladatot a közeljövőben. A tantermek jelentős részében ki kell cserélni a világítótesteket, mert azok korszerűtlenek, néhol még balesetveszélyesek is. A fűtésrendszer levegősödése miatt – főleg a tornacsarnok oldalán – vannak kellemetlenül hideg helyiségek. A vizesblokkok esztétikus és jól takarítható állapotban vannak, de az öblítőtartályok, a toalettpapír-, kéztörölő- és szappantartókból nem a megfelelő teherbírásúak lettek beépítve. Ezeket fokozatosan ki kell cserélni jobbakra.

A karbantartási és felújítási tervezés minden évben megtörténik. Intézményvezetőként arra törekszem, hogy a fenntartó-működtető szerv és támogatóink minden szükséges információval rendelkezzenek állagmegóvási, fejlesztési feladatukhoz.

2.1.2 Épület- és építménygazdálkodás

Az oktatási szárny emeletráépítése után nagyobb és korszerűbb teret kaptunk. A munkálatok közben keletkezett károk túlnyomó részét kijavították, így megkezdődhet a rendszeres felújítás és a soha meg nem állítható további korszerűsítés. Legutóbb a tanári szoba újult meg. A kis teakonyhával és a kényelmes pihenősarokkal igazán otthonos képet mutat. Funkcióját négy éve kezdtük átalakítani irodából egy sokoldalúbb térére.

Klasszikus irodáink, a titkárság, az igazgatóhelyettesi- és az intézményvezetői iroda szűkösek. Ennek fő oka, hogy nagyon hiányoznak a raktárhelyiségek az egész intézményből, ezért irattári anyagok, szertári felszerelések, sőt néhány technikai eszköz is itt vannak elhelyezve. A Herman mindig élen járt az adminisztráció digitalizálása terén. Az elektronikus iktatási rendszer és az iratok digitalizálása sok helymegtakarítással jár majd. Egy-két selejtezés múlva már sokkal kényelmesebb térére válhatnak a kiszolgáló helyiségek.

A könyvtár otthonos, de még mindig küszködünk korszerűtlen bejáratával. Mindenképpen megérdemel egy exkluzívabb ajtót, annál is inkább, mivel az iskola főbejáratával szemben, központi helyen van. A szomszédos 3-as terem, (voltaképpen a könyvtár kiterjesztése, azzal egybenyitható) idén kapott új beépített szekrényt, amivel befejeződött az öt évvel ezelőtti beázás rekonstrukciója.

Nyitott és fedett sportolási terek tekintetében talán a Herman van a legjobb helyzetben a városban. A hatalmas tornacsarnok mellett a Liver jóvoltából fedett lett a nagy műfüves sportpálya is. Ez utóbbi bérléséhez a következő tanévtől keresünk civil forrást, mert – főleg a téli időszakban – a tornacsarnok beosztása igen zsúfolt. 2003-ban alapítványi tőkéből kezdtük kiépíteni tanulói öltözőszekrény-rendszerünket. A következő időszakban önkormányzati forrásból, majd tankerületi támogatással, legutóbb pedig szülői adományokból cseréltük és bővítettük a tárolókapacitást. Ez a folyamat nem állhat meg. A közel 600 db szekrény csak akkor maradhat használható, ha évente körülbelül 60 darabot lecserélünk.

A tornacsarnok-ebédlő szárny igénybevétele erőteljesebb az oktatási szárnyénál. Itt reggeltől késő estig folyik a munka. Ennek eredményeképpen gyorsabban amortizálódik a terület. Az intenzív karbantartás mellett a nyílászárókat és a berendezési tárgyakat is strapabíróbbra kell cserélni. Aktuálissá vált a világítás-korszerűsítés is. A munkálatokhoz az itt működő sportegyesületek és a konyhát bérlő étkeztetési cég segítségére számítunk. Ők a közelmúltban már bizonyították, hogy készek a támogatásra.

2.1.3 Térfunkciók, berendezés

Egyszerűség, strapabíróság, korszerűség, fenntarthatóság. Ezek mentén a fogalmak mentén lehet az intézmény fizikai környezetét menedzselni. A tárgyi környezetet ezzel együtt úgy kell kialakítanunk, hogy a lehető legjobban szolgálja a mai nevelő-oktató munkát.

Osztálytermeink hordozzák az osztálytanítók, osztályfőnökök, teremfelelősök térfelfogását, ízlésvilágát. Szinte minden teremben kiváló minőségű padokat helyeztünk el, de vannak, amelyeket már másfél évtizede. Egyelőre, alapítványi forrásból, évente egy tanterem bútorzatát tudjuk lecserélni. Nagyon kell vigyáznunk a berendezésre, hogy ilyen felújítási ütem mellett használható maradjon.

Szaktantermeink szépek, korszerűek és természetesen továbbfejleszthetők. A dráma-tánc terem felszereltségén és kezelhetőségén is sokat javítottunk a legutóbbi időkben. Bútorzata mobil és többnyire elég strapabíró. Nagyobb rendezvényeken a hátsó sorból nehezen lehet látni a színpadi történéseket ezért idén néhány újabb színpadelemet vásároltunk, mely alkalmas a nézőtér hátsó sorainak megemelésére. A technika terem tökéletesen betölti funkcióját. Az okos falak rossz állapotban vannak. Végeztettünk próbafelújítást az egyik tanteremben, ami bebizonyította, hogy a gyenge minőségű kivitelezés miatt nem működnek ezek a falrészek. Egyelőre „klasszikus” iskolai táblák felszerelésével orvosoltuk a problémát, de középtávon fel kell újítani ezeket a falfelületeket. A fizika-kémia szaktanterem első nagyobb átalakítása 2003-ban történt. Nagyon időszerű egy újabb átfogó korszerűsítés, hogy a természettudomány egyik hermanos otthona igazán inspiráló közeg lehessen. A rajz szaktanterem padjainak cseréje idén valósult meg. Ezzel iskolánk egyik irányultsága végre méltó otthonot kapott.

2.1.4 Eszkögzgazdálkodás

Egy iskolába a legjobb demonstrációs és taneszközök kellene. Az extrém igénybevétel és a tanulók által sok otthonban már látott minőség megköveteli, hogy a második otthonban látható és kézbe vehető holmik rendben legyenek. A folyamatosan magas színvonalú, motiváló és akár már rövidtávon hasznos nevelő-oktató munkához remek szerszámok, nyersanyagok, informatikai, elektronikai, szórakoztató-elektronikai, konyhatechnikai, kép- és hangrögzítési, valamint sporteszközök és játékok kellene. A tantermekben található informatikai eszközök

– köszönhetően a gondos kivitelezésnek és a rendszergazda folyamatos karbantartó munkájának – remekül működnek.

Csodálatos ütemben fejlesztettük szertárainkat, termeinket, stúdióinkat, és lettünk igazán kielégítő felszereltségű intézmény. Néhány év múlva, kellő szorgalommal lehetünk kiválóak is. Minden területen megvannak azok a szakembereink, akik, ha meglódul a fantáziájuk, hatalmasat tudnak álmodni. Az eszközök fejlődését követni kell. A tanórákon, sport- és egyéb szakkörökön, táborig foglalkozásokon bevethető felszerelések használati módjait módszertani továbbképzéseken, jó gyakorlatok bemutatásán, vagy egyszerűen csak néhány remek könyv elolvasásával, film megnézésével tanulmányozzuk. Nagy gondot fordítunk a szertárak rendjére is: A felelősök ténylegesen *felelős* gazdaként óvják a berendezéseket, és rendben tartják az eszközöket. Rendkívül gondos eszközkezelésre és megfelelően időzített, konkrét igényeket kielégítő anyagbeszerzésre van szükségünk. A már említett raktárhány miatt a taneszközszertárak egy részét (főleg alsó tagozaton) a tantermekben helyeztük el.

Stúdióink jól felszerelt, de egy kissé szedett-vedett. Lehet rajta fejleszteni, de úgy látom, jelenleg a gyerekek jól érzik magukat benne, és nagyon szeretik átrendeztetni. Talán néhány év múlva profibb berendezésekre is szert tudunk tenni: de ezzel kapcsolatban nincs bennem türelmetlenség.

2.1.5 Forrásbővítés

Gazdasági szempontból szerencsés helyzetben vagyunk, annak ellenére, hogy iskolánk – ahogyan az a központosított gazdálkodásból következik – lényegében nem rendelkezik önállóan felhasználható pénzügyi kerettel. Egyik legfontosabb forrásbővítési partnerünk az Érdi Tankerület vagyongazdálkodási referense. A minőség, tartósság és korszerűség szem előtt tartásával szervezi karbantartási és felújítási munkáinkat. Régi, megbízható vállalkozói partnerkapcsolatainkat megtartva dolgozhatunk tovább, és ez garanciát jelent számunkra a kiszámítható működtetésre.

Az alulfinanszírozottság kompenzálása érdekében azonban szakadatlanul keresnünk kell a további forrásbővítés lehetőségeit. Az iskolánk mellett működő Írisz Alapítvány sikeres pályázati tevékenységének és kiváló támogatóinknak – elsősorban Budaörs Város Önkormányzatának – köszönhetően egyre több forrást tud fordítani az iskola működtetésére, fejlesztésére. A kurátorok munkabefektetése dicséretes, de nem kimeríthetetlen: az elért eredmények mögött ugyanis komoly önkéntes, azaz díjazás nélküli adminisztratív tevékenység, pályázatiírói és elszámolási kötelezettségvállalás húzódik meg, aminek nyilvánvalóan megvan a maga ésszerű határa.

Már említettem, hogy milyen fontos támogatók a szülők, akik nem csak közvetlenül támogatnak, hanem további támogatók becsatornázásával is segíthetnek bennünket. Társadalmi munkájuk, természetbeni adományaik és szakértelmük sokmillió forrásbővítést jelent számunkra.

Az értünk munkálkodó vállalkozói gárdával kiváló személyes kapcsolatot építettünk ki. Ennek köszönhetően gyenge- és erősáramú hálózatunk bővült és korszerűsödött, a nyári felújítások pedig a zsugorodó anyagi lehetőségek ellenére is időre megvalósultak. Rendszeresen igénybe vesszük a helyi dekor-, építőipari-, kertészeti- és kiskereskedelmi cégek szolgáltatásait is, melyek a bizalmi kapcsolatnak köszönhetően nem csak rendkívül rugalmasan állnak igényeinkhez, hanem sokszor extra kedvezményekkel is segítenek minket.

Nagyon számítunk a nálunk tevékenykedő sportegyesületek támogatására is. Az őket patronáló cégek közvetetten az iskola támogatóivá is válnak, hiszen sok forrást hoznak a sportolási terek és a sportfelszerelések fejlesztéséhez.

2.2 Humán erőforrás

2.2.1 Technikai munkatársaink

A 2000-es évek elejétől a közalkalmazott technikai személyzet mérete a töredékére csökkent. A konyhai dolgozók, a takarítók, a biztonsági őr és végül a kertész is külső vállalkozás munkatársa lett. A kiszervezés előnye, hogy az épületfenntartásra és étkeztetésre specializált cégek szakmai és gazdasági háttere professzionális szolgáltatást tesz lehetővé, levéve a terhet az iskola vezetéséről. Az eltérő szervezeti kultúrák találkozása viszont gyakran feszültséget okoz.

Idén az utolsó közalkalmazott takarítónk is nyugdíjba vonul, így várhatóan mindössze három „saját” technikai munkatársunk (karbantartó, portás, gondnok) marad. Tevékenységük koordinálása, valamint a külső üzemeltetőkkel való közvetlen kapcsolattartás elsősorban gondnokunk feladata.

Mondanom sem kell, hogy egy ilyen hatalmas szervezet munkájában milyen fontos szerepe van a fizikai eszközrendszer működtetésének. A megbízható feladatellátás alapja a „technikaiakkal” való gördülékeny kapcsolat. A hatékony kapcsolatépítés eredményeképpen néhány külső munkatárs már szinte belsővé vált, és azon dolgozunk, hogy végül minden itt tevékenykedőben *hermanos szív* dobogjon.

2.2.2 Titkárság

Az iskola információs, gazdálkodási és adminisztrációs központja a titkárság. Az utóbbi években jelentős mértékű feladatbővülés következett be. Mindez felkészültség és teherbírás szempontjából is próbára teszi a két iskolatitkárt, akik elismerésre méltó módon helytállnak ebben a megnehezült szerepkörben. A Herman sajátos helyiségszerkezete miatt az iroda egy, az iskolavezetéstől elszigetelt helyen működik, ami nehezíti a vezetés és a titkárság munkáját egyaránt. A napi feladatokkal párhuzamosan szinte folyamatos „ügyfélfogadást” is tartanak. Ügyfelük minden iskolahasználó. Munkakörülményeik folyamatos javításához elsősorban professzionális eszközrendszer és ügyfélfogadásuk pontosabb szabályozása szükséges.

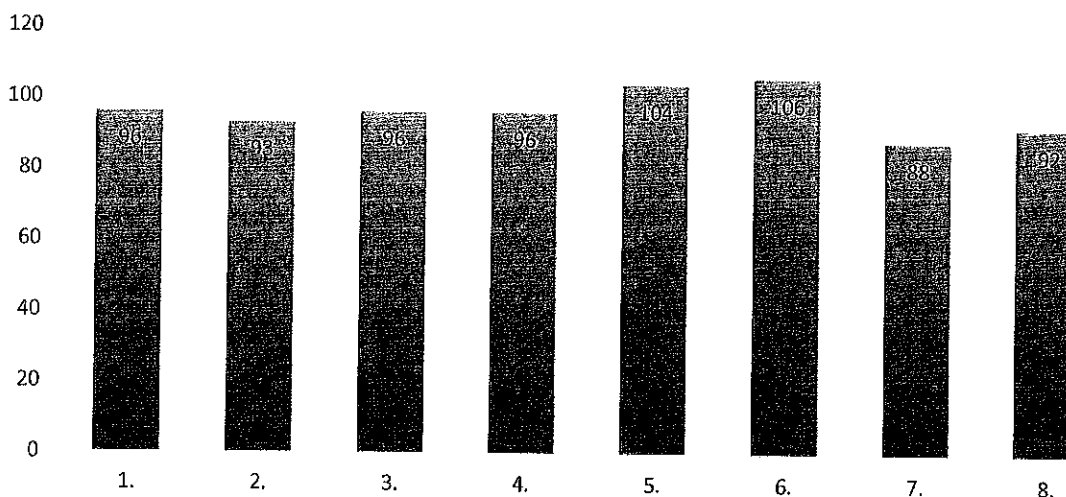
3 HELYZETELEMZÉS – szakmai erőforrások

3.1 Szakmai helyzetkép

3.1.1 Tanulóink

Az 1979-ben épült, 16 tantermes általános iskola már a kezdetekkor túlterhelt volt. A tanítási órák a szertárakban, a testnevelés öltözőkben, de még a folyosókból leválasztott szükségterekben is folyt. A több mint 1000 diák együttnivelése a 80-as évek elején természetes volt mindenki számára. Kényszerhelyzet volt ez, ami a 90 évek elején enyhült, sőt az alacsony (500 fő alatti) létszám már-már aggasztóvá is vált – mígnem a 2000-es évek elejétől ismét emelkedni kezdett. A Hermanba ebben a tanévben 771 tanuló jár, rendszeres a túljelentkezés az induló első osztályokba.

Létszámadatok a 2019. októberi statisztika alapján, évfolyamokra bontva



A 2015-ös épületbővítés eredményeképpen ma egy 24 tantermes iskolaépülettel rendelkezünk, az iskola vonzerejéből fakadó létszámemelkedésnek köszönhetően mégis 27 tanulócsoporthot kell elhelyeznünk. Három olyan évfolyam is van (4., 5., 6.), ahol négy párhuzamos osztállyal dolgozunk. Az osztálylétszámok átlaga is igen magas, de a csúcok 30 fő fölött vannak, ami komoly kihívást jelent nevelőnek és neveltnek egyaránt. Ha figyelembe vesszük a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő és a sajátos nevelési igényű tanulók viszonylag magas, 18%-os arányát (jelenleg 119 BTMN státuszú, 20 SNI státuszú tanuló van), még nyilvánvalóbbá válik, milyen terhelésnek vannak kitéve pedagógusaink.

A hátrányos helyzetű (HH) és halmozottan hátrányos helyzetű (HHH) tanulók számának megadása nem könnyű feladat. A HHH-sok száma a statisztikában mindössze 6 fő, de ezt a státuszt „megszerezni” rendkívül körülményes – mivel az érintett családoknak nem igazán fűződik hozzá érdeke. Így azonban nem kapunk megfelelő képet a tanulói kör valódi szociális helyzetéről.

Ami a tanulói létszámingadozást illeti: összességében nem túl magas, jellemzően 4. és 6. osztály után erőteljesebb. Megnyugtató, sőt öröndetes, hogy nálunk még ezeken az évfolyamokon is több az érkező, mint távozó diák, és ez a létszámunkat lassan, de folyamatosan növeli.

3.1.2 Nevelőtestületünk

Tantestületünk 67 főből áll, közülük 60 nő, 7 férfi. Az átlagéletkor 46 év, óraadókkal együtt számítva 48 év. A tanári kar fluktuációja az utóbbi három évben felerősödött. A nyugdíjba vonulás, a pályaelhagyás, a költözés mind olyan tényezők, melyekre vajmi kevés befolyással lehetünk. Tavaly óta duplájára, 10 főre emelkedett a megbízási szerződéssel alkalmazott kollégák száma, közülük 6 fő nyugdíjas.

A következő öt évben várhatóan 10 kolléga megy nyugdíjba. Jelenleg matematika, technika, angol és magyar tanárt, valamint tanítókat keresünk folyamatosan. Rövidesen testnevelőre is szükségünk lesz. Munkaerőszerzési stratégiánk a hirdetés mellett a személyes kapcsolatok

maximális kiaknázása, de ezzel együtt is nagyon nehéz lesz a nemrég még 100 %-os szakos ellátottság biztosítása.

Az utóbbi öt évben több mint tíz 40 év alatti, lendületes fiatal igazolt át hozzánk más intézményekből, vagy lett nálunk pályakezdő. Iskolánk jövője egyértelműen ezeknek a fiatal pedagógusoknak a kezében van. Jól felépített mentorálási folyamattal érhetjük el, hogy a lelkes gyakornokok mielőbb magabiztos szakemberek legyenek.

3.1.2.1 Csapatépítés

A Herman szervezeti kultúrájában valahol nyilvánvalóan ott van szinte minden elem, mely az elmúlt 40 év alatt rakódott rá. Ezek az adott kor szellemének megfelelően alakultak. A rendezvények, kirándulások, táborok már akkor a projektoktatás elemeit hordozták, mikor még ezek explicit módon nem voltak jelen az iskola programjában. A tantestület közösségi rendezvényei is csapatépítések voltak, pedig kialakításukkor ez a kifejezés még nem szerepelt az intézmények szótárában.

A jó munkahelyi légkör, a szakmai fejlődési lehetőség, a pályázatok kihasználása, a kreatív megoldások támogatása, a munkaügyi biztonság és némi ösztöndíj: ezek a jelenlegi eszközeink, amelyekkel – ha jól sáfárkodunk - a tanító- és tanárhiány ellenére működképesek maradjunk. A csapatépítés – a tantestületi rendezvények, a közös utazások, kirándulások – elengedhetetlen részét képezik a közösségen belüli kapcsolatok „karbantartásának”, a kiégés megelőzésének, végső soron a munkaerő megtartásának.

3.1.2.2 Továbbképzések

A pedagógusok továbbképzésének fő szempontja mostanában elsősorban saját igényük. Ez nem csak a meglehetősen alacsony munkáltatói támogatás miatt van így, hanem azért is, mert komolyabb váltásra, időigényes tanulmányokra csak kevesen vállalkoznak, pedig a szakos ellátottság hosszabb távú biztosításához erre lenne szükség. Nagy közös, „kötelező” képzésünk utoljára az önkormányzat által támogatott 7 szokás módszer tanfolyamai voltak 2016-2018 között. Iskolába hozott képzésekkel, műhely- és pedagógiai napokkal igyekszünk biztosítani a szakmai megújulás lehetőségét. Fontosnak tartom, hogy ezekben a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő kollégáinkat is bevonjuk, hiszen velük szoros együttműködésben tudjuk csak ellátni feladatainkat.

3.1.2.3 Belső értékelés

A pedagógus-minősítési eljárások keretében 2015 és 2019 között 29 önértékelési eljárást indítottunk. Az eljárások száma évről évre növekszik, és a BECS (Belső értékelési csoport) munkájának köszönhetően lassan beáll a központilag elvárt ütemre. Az önértékelési eljárásrend alapján készült önfejlesztési tervek a fejlesztendő kompetenciaterületek mentén tartalmazzák a pedagógusok kiemelkedő és fejlesztendő készségeit, képességeit, szokásait. A leggyakrabban megjelölt területeket az alábbi táblázat mutatja.

Fejlesztendő kompetenciaterület	érintett fő	%
Differenciálás/ egyéni bánásmód/ egyéni fejlesztési lehetőségek	9	31%
IKT-használat fejlesztése a tanítási folyamat során	8	27%

Értékelés/ tanulói eredmények értékelése / tanulói önértékelés fejlesztési lehetőségei	8	27%
Konfliktus-megelőzés/ kezelés	7	24%
Kommunikáció / kapcsolatok fejlesztése kollégákkal	7	24%
Módszertani fejlődés	5	17%
Intézményi dokumentumok / elvárások ismeretének mélyítése	3	10%
Tehetséggondozás	2	7%

1. Kitéüntetett kompetenciaterületek az Önfejlesztési tervek tükrében

Jól látható, hogy a legfontosabb fejlesztési feladat az egyéni bánásmód hatékonyabb formáinak megtalálása. Erre kell továbbképzési tervünket és pedagógiai szakmai szolgáltatási igényünket is súlyozni.

3.1.3 Tanítás-tanulás

Pedagógiai programunkban nevelőtestületünk a kompetencia alapú oktatás mellett kötelezte el magát. Tantermi tevékenységünket változatos munkaformák, bevált és korszerű módszerek, nyitottság, sokszínűség jellemzi. Mindig is igyekeztünk haladni a korról, sohasem féltünk felhagyni a megszokott gyakorlattal. A rugalmas osztályszervezés, a kísérletetett irányultság-választás olyan megoldások, amelyek különlegessé és kívánatosá teszik iskolánkat. A Meixner-módszer következetes és minden első osztályban történő alkalmazása, majd az erre épülő Mese-zene módszer úttörő bevezetése sok-sok elismerést hozott számunkra. Lecsengett az a felfogás, amely az idegennyelv-tanulást mindennél előbbre való tekintette, és már első osztálytól erőltette. Egyre többen érzik, hogy az iskola kiemelten fontos feladata az anyanyelvi készségek, különösen a beszéd- és szövegértés fejlesztése. Ha erre helyezzük a hangsúlyt, az többek között az idegen nyelv terén is előnyére válik tanulóinknak.

Irányultságaink közül szinte minden tanuló tud választani. Projektjeink remek gyakorló terepet biztosítanak új tanulási stratégiák és a tananyaghoz való többdimenziójú hozzáállás kialakításához. Bevezettük a 7 szokás programot, melynek célja a közös erkölcsi alap megteremtése: egy egységes nyelv, melyen tanuló, tanár, szülő jobban megértik egymást.

3.1.3.1 Tehetséggondozás

A tehetségek felkutatása és helyzetbe hozása szerteágazó feladat. A „mindenki tehetséges valamiben” elv érvényre juttatásához tágabb térre van szükség a tanórák javarészt nyelvi-logikai képességeket igénybe vevő világához képest. Itt kulcs szerepe van minden olyan foglalkozásnak, mely fizikailag is megmozgatja a tanulókat. Azok a szereplési lehetőségek (közösségi rendezvényeink) és szakkörök, sportkörök, sportedzések, amelyeket a Herman nyújt, lehetővé teszik, hogy a hagyományos tanórákon kevesebb sikerélményt elérő tanulók is megmutathassák kiemelkedő adottságaikat. A zene, a tánc, a színjátszás, a rádiózás, a filmkészítés, a blogok és vlogok új tehetségfeleségeket hoznak felszínre. Feladatunknak tekintem, hogy ezeket a sokszínű, kreatív tevékenységeket, mint fejlesztési lehetőségeket integráljuk a tanórákba is.

Voltak vitáink abból, hogy az irányultságok csak választható területek legyenek, vagy kifejezetten tehetséggondozó foglalkozások. A mérleg nyelve most az utóbbi felé billen. Úgy érzem, ennek fő oka, hogy még a viszonylag alacsonyabb létszámú tanulócsoporthoz is túlságosan nagy visszahúzó erőt jelent egy-egy lemaradó tanuló. A matematika tehetségcsoportok létrehozását évekkal ezelőtt pilot programnak tekintettük, de a kezdeményezésnek az „emelt szintű” angol csoportok szétválasztásán kívül egyelőre nem lett folytatása más műveltségterületeken.

3.1.3.2 Esélyteremtés, elfogadás, befogadás

Néha úgy érezzük: a legjobb szándék mellett is megoldhatatlannak tűnik az inklúzió. Az „akadálymentes órák” megtartásához különleges felkészültség és folyamatos tanulás kell a nevelők részéről. A BTMN tanulók „kiabáló igényei” gyakran a többiekben is ott lappanganak, csak ők jobban kordában tudják tartani őket. El kell jutnunk szinte mindenkihez. Éppen ezért hoztuk létre az SNI (*Segítünk neked is*) munkaközösséget, hogy elősegítse ezt a munkát. Szakembereik véleményét naponta kikérjük, és gyakran segítik a tanórai tevékenységeket is. Minden tanító és tanár feladata, hogy tökéletesen tisztában legyen a tanítványai szakvéleményében foglaltakkal, hogy igazi partnerként vehessen részt az integrációs célú műhelymunkákban, és megfelelő szakmaisággal viszonyuljon ezekhez a tanulókhöz. Az osztályfőnökök pontosan tudják, hogy kik azok a tanulók, akik hátrányos, illetve halmozottan hátrányos helyzetűek, és akik ebből a szempontból különleges figyelmet igényelnek. A (diszkréten bevont) szülői közösséggel karöltve komoly erőfeszítéseket tesznek a hátrányok enyhítésére.

3.1.3.3 A korai iskolaelhagyás veszélye

Amikor a korai iskolaelhagyásnak kitett (lemorzsolódással veszélyeztetett) tanulók listájára nézünk, sajnos túlnyomó többségben az eleve hátrányos helyzetből indulókat látjuk. Hozzá kell tenni, hogy hozzánk összesen 6 regisztráltan halmozottan hátrányos helyzetű tanuló jár, de hiba lenne a problémát kizárólag ebből a statisztikai számból kiindulva nézni. Persze általában nem szabad összemosni a tanulási és szociális nehézséget, de nálunk a HHH-sok többsége BTMN tanuló is. Iskolánkban a legutolsó statisztika szerint a felső tagozatosok (csak nálunk létezik ez a kategória) 7,69 %-a lemorzsolódás-veszélyeztetett. Kiemelten fontos feladatunk, hogy a Herman - betöltve esélyteremtő funkcióját – képes legyen jelentősen csökkenteni ezt az arányt. A pedagógiai oktatási központok szolgáltatásainak igénybevételével, továbbképzések szervezésével, belső szakmai műhelymunkával érhetjük csak el, hogy tanulóink eredményesebbek legyenek.

3.1.3.4 Közösségi nevelés

Rengeteg programmal színesítjük a tanítás hétköznapijait, kiszakadva a tanterem fogságából. Projektet indítottunk az alsó- és felső tagozaton is, sőt, arra is kísérletet tettünk már, hogy nagy, közösségi rendezvényeink is projektalapúan szerveződjenek, ezzel is integrálva azokat a hétköznapi munkafolyamatokba. Az egészségtan, a sport, a környezetvédelem, a zene- és képzőművészet, a színjátszás mostanra terep kap rendezvényeink munkatervében is. Kitartottunk az erdei iskolai programok mellett, sok kirándulást, tábort, sőt külföldi utakat is szerveztünk. A *Miénk a színpad* és a *Farsang* emblematis, különösen nagy presztízzsel bíró rendezvényeink, az ott szerzett tanulói élmények örökre meghatározzák tanítványaink iskolaképét.

Iskolánkban a Diákönkormányzat a közösségi élet egyik fő szervezője. Tanulóink komoly hatást gyakorolnak az iskolai életre, de mindeztidig kevés szerepük volt az iskolai szabályrendszer kialakításában, évfolyam- vagy osztályszintű projektek megtervezésében, a tanulói teljesítménymérési és értékelési folyamatokban. Azt szeretnénk, ha tanítványaink a közügyekre érzékeny, aktív állampolgárokká válnának, de a diákönkormányzati gyakorlatban eddig ehhez csak kevésbé teremtettük meg a megfelelő szervezeti feltételeket. A tanulói közösség élcsapatának – a közösségi élet szervezésén túl – a tanulói érdekek védelmében, a szabályok újragondolásában és betartatásában is alapvető szerepet kellene vállalnia.

A szülői közösség által kezdeményezett „digitális házirend” megalkotása jó apropója lehet egy olyan közös szabályalkotásnak, ahol a gyerekek egyenrangú partnerként vehetnek részt az iskolai dolgok rendezésében.

3.1.3.5 Versenyek

A versenyzés természetes velejárója az iskolai életnek. Akiket motivál a versenyhelyzet, rendkívüli teljesítményre képesek feszített helyzetben. A tanév végi beszámoló, digitális felületeink és az okleveleket és kupákat bemutató vitrinünk is mind-mind arról tanúskodnak, hogy tanítványaink csodálatosan teljesítenek a versenyeken. Az országos szinten is kiemelkedő eredményeket természetesen irányultságaink műveltségi területein érjük el, de több sportágban is voltunk már a tabellák élmezőnyében. Az eredményekért persze nem mindig jár kiállítható tárgyi bizonyíték. Van, amikor a különös közzétételi listában szerepel és a holnapunkon jelenik meg, illetve az oktatásirányítás felületein megjelenő nyilvános dokumentumok tanúsítják.

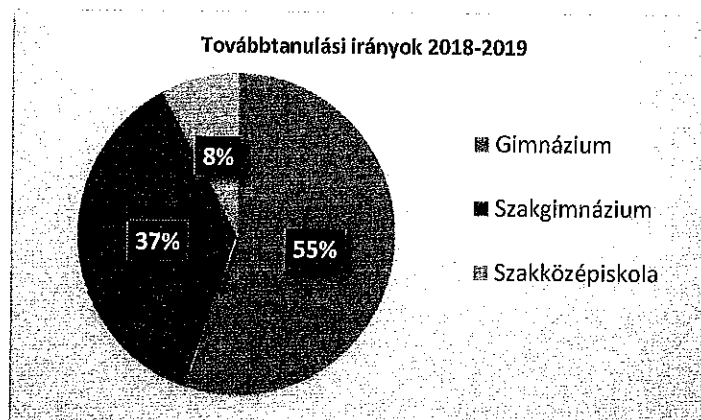
3.1.3.6 Tanulmányi eredmények

A tanulmányi átlagok inkább eltakarják, mintsem megmutatnák a valódi eredményeket. A 4-4,1 között mozgó átlagok a tavalyi évben 4,22-re „ugrottak”. Óva intenek mindenkit attól, hogy ebből messze menő következtetést vonjon le. Az viszont biztos, hogy tanulóink túlnyomó többsége sikeres, ami a jegyeket illeti. Elégedettségünk mércéje leginkább a továbbtanulási beválás és a sikeres pályaeorientáció lehet.

3.1.3.7 Pályaeorientáció

Pályaeorientációs munkánk 1. osztálytól kezdődik. A szülői közösség, a környező cégek, sőt – a hosszú évek alatt kiépített kapcsolatrendszerünk révén – az ország területén elhelyezkedő kisebb-nagyobb vállalkozások segítik e feladat végrehajtását. A minden évben megrendezett pályaeorientációs napok jó alkalmak arra, hogy vendégül láthassuk a legkülönbözőbb szakmák képviselőit. Legutóbb pedig a Budakeszi Híd lelkes munkatársa mutatott új lehetőségeket ezen a területen.

Az alábbi diagram jól mutatja, hogy tanulóink elsősorban gimnáziumokban tanulnak tovább, ami valószínűsíti szándékukat a felsőoktatásba való továbblépésre. Sajnos a középiskolákból csak nagyon kevés visszajelzést kapunk diákjaink beválásáról, de a rendelkezésünkre álló információk azt mutatják, hogy tanulmányi értékelésünk reális.



3.2 Kapcsolatrendszerünk

A Herman kiterjedt kapcsolatrendszere egyszerre jelent szakmai és gazdasági biztonságot számunkra. A korszerű kommunikációs csatornák használata lehetővé teszi, hogy ezek a kapcsolatok egyre szorosabbak és gyümölcsözőbbek legyenek.

3.2.1 Szülői Munkaközösség

Budaörsön remek iskolák vannak, elhivatott munkatársakkal: büszkeséggel tölt el, ha a szülők mégis minket választanak. Meggyőződésem, hogy ennek egyik legfőbb oka a partnerközpontúság, az a tény, hogy számunkra az iskolahasználók igényei fontosak, és azokat a lehető legnagyobb mértékben ki is elégítjük.

A nemrég megújult iskolai SZMK rendkívül hatékony csapat, életre keltik ötleteinknek, miközben ők maguk is rendre újabb és újabb kezdeményezéssel állnak elő. Ötleteik frissítik, olajozzák belső folyamatainkat. Tevékenységük hatása most tömegesedni, hálózatosodni látszik, ami különleges erőforrást jelenthet nemcsak a Herman, hanem az összes budaörsi iskola jövőjének építéséhez. Nyitottnak kell lennünk minden szülői kezdeményezésre, javaslatra – még a kritikára is, hiszen az érdekünk közös.

A szülőkön keresztül áramlik az intézménybe a legtöbb külső támogatás. Használt céges bútort, informatikai eszközöket, irodaszereket, sőt építőanyagot is hoznak adományként – természetesen hivatalos csatornákon keresztül. Elkísérnek minket külsős programjainkra, segítenek az udvarrendezésben, tantermeket festenek ki, dolgoznak a rendezvényeink előkészítésében és lebonyolításában, lobbiznak értünk a politikai döntéshozatal különböző szintjein.

3.2.2 Városunk: Budaörs

Egy intézmény természetesen elválaszthatatlan településétől, és mindig hordozza annak lelkületét. Budaörs önkormányzata – elsősorban az oktatási csoporton keresztül – továbbra is jelentős segítséget nyújt mind beiskolázási, mind továbbképzési, mind egyéb szervezési területen. A város anyagi támogatása teszi lehetővé, hogy hagyományos programjaink továbbra is megvalósuljanak, sőt gazdagodjanak.

Fontos támaszunk a pedagógiai szakszolgálat és a keretein belül működő logopédiai szakcsoport, melynek gerince intézményünkben működik. A logopédusok rendszeresen jelen vannak iskolánkban, ami egyrészt gördülékennyé teszi az ellátást, másrészt szupervíziós lehetőséget is ad saját fejlesztőink számára.

A szociális ellátórendszer intézményeivel is rendszeres a kapcsolatunk. A „minden osztályfőnök gyermekvédelmi felelős” elv mentén működünk együtt a szolgálatokkal. A bürokrácia erősen lassítja ugyan a folyamatokat, de a személyes kontaktusok révén számos esetben eredményesen tudunk fellépni. A meglehetősen túlterhelt segítő intézmények sajnos nem tudnak minden rászoruló családdal eleget foglalkozni, így sok teher marad rajtunk: elsősorban az osztályfőnökökön és az SNI (*Segítünk neked is*) munkaközösségen. A jó szándék kevés - több forrásra lenne szükség! Addig pedig marad az emberfeletti munka, a kreatív megoldások, az önkéntesség és a remény, hogy rövidesen több döntéshozói figyelmet kap ez a terület.

A Budaörsi Tanoda leginkább lemaradó tanulóink mentorálásában nyújt segítséget, de közös rendezvényeink is sokat adnak hozzá szakmai munkánkhoz.

Az óvodák és a Herman közti eleven kapcsolat, az óvodapedagógusokkal folytatott rendszeres szakmai eszmecsere nélkülözhetetlen pedagógiai koncepciónk kialakításához. Az óvodapedagógusok látogatása, saját, óvodások számára adott műsoraink, illetve az óvodások számára kiírt rajzpályázataink remek alkalmat nyújtanak számunkra az intézmények közötti kapcsolatok ápolására.

Az utóbbi években bevezetett kötelező közösségi szolgálat révén szorosabb lett kapcsolatunk az Illyés Gyula Gimnáziummal. A szolgálaton keresztül segítséget kaphatunk tanulóink egyéni fejlesztéséhez és rendezvényeink lebonyolításához is. Volt tanítványaink révén így egyéb középiskolákkal is kapcsolatba kerülünk, ami új távlatokat nyit az utánkövetés területén.

A Vivaldi Zeneiskola kiszélesíti szolgáltatásaink körét. Ugyanez érvényes a városi sportegyesületekre, kisebb klubokra is. Fontosnak tartjuk, hogy tanítványaink felesleges utazgatások nélkül, helyben juthatnak szabadidős és tehetséggondozó lehetőségekhez.

Az iskola rendőre program, a mentőszolgálattal és a helyi tűzoltókkal, katasztrófavédőkkel létrejövő rendszeres találkozások olyan területeken egészítik ki nevelő munkánkat, melyeken nem rendelkezhetünk kellő szakértelemmel. Emellett egyéb segítő szervezetekkel együtt segítik pályaaorientációs és drog-prevenációs munkánkat.

Mind szakmai, mind technikai okokból különös jelentőségű a kulturális intézményekkel kiépített kapcsolatrendszerünk. A Jókai Mór Művelődési Központ minden évben otthont ad *Miénk a színpad* rendezvényünknek, sőt, némely nagyobb szabású ünnepségünknek is. Mióta megépült a dráma-tánc terem, kicsit kevesebbet jártunk a Városi Ifjúsági Klubba. A Városháza aulája rendszeres kiállító helyünk lett. Az önkormányzattal való kapcsolatunk sokat élénkült az utóbbi években, amit elsősorban a *Hagyományok-művészetek* munkaközösség tevékenységének köszönhetünk. Emellett számos színházzal, múzeummal és általános iskolásokkal fogadó egyéb intézménnyel állunk kapcsolatban. A *Lázár Ervin Program* is kiváló lehetőséget ígér számunkra – az anyagi segítségnyújtáson kívül remélhetőleg új kultúra-területeket is megnyit majd előttünk.

Kiváló kapcsolatot építettünk ki a helyi, a körzeti, sőt az országos média képviselőivel is. Bemutatják programjainkat, hírt adnak eredményeinkről és alkalmunk van szakmai véleményünk kifejtésére is, a szélesebb nyilvánosság is hallhatja a hangunkat, láthatja tevékenységünket.

3.2.3 Tankerületünk

Az állami fenntartó képviselőjét ellátó Érdi Tankerületi Központtal kiépült kommunikációs csatornák egyre hatékonyabban működnek. A szabályozás mindent lefed, minden egységesebbé válik – a tanügyi, tanügyigazgatási folyamatok lassan letisztulnak. A tankerület munkatársai (felfokozott terhelésük ellenére) rendkívül készségesek. Közös érdekünk, hogy összehangoltan dolgozzunk: mindkét oldalról sok munkát fektettünk ebbe. Közös érdekünk az is, hogy együtt képviseljük a szakmát az oktatáspolitikai döntéshozóinál.

A tankerületi működés legnagyobb hozadéka, hogy jobban rálátunk a térség iskoláira. A közös sport- és tanulmányi versenyek, kulturális seregszemlék, konferenciák kezdenek természetessé válni, de sok még a kapcsolatban rejlő, kihasználatlan lehetőség. Mindenesetre tanulságos megismerni más intézmények tevékenységét, és felismerni, hogy mennyire hasonló problémákkal szembesülnek, mint mi.

3.2.4 Hírünk, hírnevünk

A Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola népszerű és szeretett intézmény. Az ebben a tanévben megrendezett 40 éves születésnap ünnepségünkön összegyűlt „öregdiákok” és régi kollégák nosztalgiával vegyes büszkeséggel beszéltek régi iskolájukról. A „hősidőkben” nagyrészt fiatalokból álló testület lelkesedése a semmiből építette fel a lakótelepi iskolát. A kezdetben 1200 tanuló nagy terhelést jelentett a 16 tantermes általános iskola épületének és humán erőforrásának egyaránt. Ennek ellenére hagyományok születtek és az intézmény gyorsan a település szerves részévé vált.

3.2.4.1 *Jelenkori vonzerő*

Befogadó iskolának tartanak bennünket, ami a ránk jellemző konstruktív szakmai légkör, illetve a tapasztalt pedagógiai gyakorlat visszahatásának köszönhető. Társadalmi környezetünk elismeri integratív törekvéseinket. Nálunk általában otthonra talál mind az előnyös, mind a hátrányos családi körülmények közül érkező gyermek, legyen az a későbbiekben jó tanuló vagy kevésbé jó tanuló. Sikeres nevelésükhöz differenciáltabb pedagógiai, módszertani eszköztárra és gyermekközpontú bánásmódra van szükség, és mi talán az átlagnál nagyobb mértékben rendelkezünk ezekkel. Máskülönben nem is tekintenénk magunkat *általános* iskolának.

Most éppen beiskolázási időszakban vagyunk: ahogyan az utóbbi időben általában, most is igyekszünk a Hermant csapatként felmutatni a hozzánk érkező szülők és gyermekek számára. Egy teljes tanítási folyamatot mutatunk be a vendégeknek. Az óvodákban tartott műsoraink, az óvodások számára kiírt rajzpályázat, valamint a nagy népszerűségnek örvendő *nyílt napunk* láthatóan vonzó képet mutat az érdeklődő közönségnek.

3.2.4.2 *Iskolamarketing*

Jó hírünk nemcsak a személyes benyomásokon keresztül terjed. Nemrég újult meg az iskola weboldala. Több, mint 1100-as követőtáborral jelen vagyunk a közösségi hálón. Az intézmény hirdetési tevékenységét hozzáértő szülők, profi szakemberek és teljes értékű munkát végző tanulók látják el. A felsősök *Médiamester Klubján* keresztül évente közel 300 percnyi videóanyagot töltünk fel YouTube-csatornánkra.

4 MINŐSÉGÜNK ÜGYE

Ha történetileg visszatekintünk, először a Comenius 2000 minőségirányítás program során kialakított IMIP (Intézményi Minőségirányítási Program) megvalósítása idején került sor arra, hogy összintézményi szinten értelmezzük az iskola működését: felmérjük az iskolahasználók elégedettségét, számba vesszük adottságait, eredményeit, folyamatait. Az akkor kialakított minőségügyi rendszer ma már nem működik. A régi csapatot Önértékelési csoport (BECS) váltotta fel. A készen kapott elektronikus értékelő rendszerben azonban (ahogyan az a tanfelügyeleti látogatások során kiderült) a helyi sajátosságok csak nagyon nehezen vagy egyáltalán nem jeleníthetők meg.

A befogadó iskola ethosának megerősítése érdekében tovább kell dolgoznunk belső értékelési rendszerünk megújításán, saját képünkre formálásán.

4.1.1 Mitől jó a jó tanuló?

A jó tanuló „létrehozása” soha sem volt az iskola küldetése. A jó tanuló van és kész. Aki otthonról hozza a jólneveltséget, a motivációt, azzal már könnyű dolgunk van. Persze ő is unatkozhat, neki is lehetnek problémái, de alapvetően megfelel azoknak a bizonyos követelményeknek. Mindenekelőtt azonban szögezzünk le valamit: ha egy gyerek évekig nem érzi jól magát az iskolában – nem tud figyelni, alulteljesít, szorong, nem tud beilleszkedni – az a mi felelősségünk is.

Hítem szerint nekünk harcolnunk kell a gyengékért, akiknek szükségük van ránk. Akik nehéz táskák helyett járhatnak iskolába egyetlen tablettel vagy okostelefonnal is. Akik tanulhatnak a saját ütemükben, kevesebb frusztrációval, több sikerélménnyel! Akiknek változatos tanulói tevékenységekben lehetne részük! Akik néha félre vonulhatnak egy nyugodt szegletbe, ahol egy kicsit egyedül lehetnének. Akik néha dolgozhatnak egy kicsit az iskola fenntartásában, szépítésében – a gyerekek munkája ugyanis nem gyermekmunka.

A tanító és a tanár szerepköre sokrétű. Tudásközvetítő, játszótárs, mediátor és facilitátor. E szerepek közül a tudásközvetítő egyre kevesebb, a facilitátor egyre nagyobb szerepet kap, feltéve, ha tudjuk, hogyan kell háttérbe vonulni, ha szükséges.

Napjainkban az ismereteket hihetetlen módon kiszélesedett hálózat árasztja tanulóink felé. A szaktanárnak alapvetően két lehetősége van: ragaszkodik a tankönyvi tartalmakhoz, amiket lead és számon kér, vagy – az irányok megjelölése és a téma nem túlságosan merev körülhatárolása mellett – szabad utat enged tanítványainak a felfedezéshez és a gyakorláshoz. Az első, a hagyományos út, egyre több kudarccal jár, a másodikról pedig nem tudjuk pontosan, hogyan kell csinálni. Számos jó példát látok, de ezek rendszerbe illesztése még sok feladatot jelent.

4.1.2 Mitől jó az iskola?

Ahogyan azt pályázatom első fejezetében kijelentettem: intézményvezetőként a Hermanban kialakult inkluzív (azaz a befogadó, esélyteremtő) szakmai-pedagógiai légkör és a kívülről származó normatív (azaz a különféle elvárásokból összetevődő) szakmai-társadalmi légkör kiegyensúlyozására törekszem. Az iskola eredményességének kérdésköre vállalásom próbakövének is tekinthető.

Küldetésnyilatkozatom, meggyőződésem egybecseng a népszerű oktatáskutató, Ken Robinson állításával, miszerint „az iskolák munkájának lényege nem a teszteredmények javítása, hanem a tanulás elősegítése”⁴. Sajnálatos módon mára a standardizálási mozgalmak maguk alá gyúrták a közoktatási, köznevelési rendszereket: az oktatás minőségét nemzeti és nemzetközi tesztek eredményei alapján ítélik meg. A pedagógusok sok helyen a fejlett világban ezekre a tesztekre – és természetesen a dolgozatokra, felmérésekre, felvételikre, nyelvvizsgákra, különféle tanulmányi versenyekre – készítik fel közvetlenül tanítványaikat, más személyes és közösségi szükségletek rovására. Ezt is megtehetnénk – volna erre is igény – de tudatosan nem ezt tesszük.

Nem vagyok egyedül azzal a véleményemmel, hogy a központi mérések (NETFIT, Országos és nemzetközi kompetencia-mérések, TIMSS) csak látszólag segítenek az oktatás minőségének javításában, közvetlen hatásuk a szakmai munka minőségére egyáltalán nem bizonyítható. Nem vitatom ezeknek a méréseknek tudományos, illetve országos oktatáspolitikai értelemben vett értékességét, de fenntartásokkal kezelem a bennünket, pedagógusokat és intézményvezetőket érintő gyakorlati hasznosságukat. Úgy vélem, a pedagógiai programunkban lefektetett, saját magunkkal szemben támasztott követelményeknek való megfelelés vizsgálata az igazi eredményességvizsgálat. Az iskolák listázása (ami a közép- és felsőoktatás után már az általános iskolákat is elérte) inkább eltakarja a tényleges iskolaeredményességet, mint hogy megmutatná. Tanítványaink többsége is mást, a pusztán tantárgyi eredményfelmutatásnál többet szeretne kapni *általános* iskolájától.

A magam részéről tehát azokat a megoldásokat keresem, amelyek szakmailag és társadalmilag érvényesebb irányt és célt képesek adni pedagógiai munkánknak. Egy ilyen komplexebb teljesítmény-felfogást képviselek a tantestületem előtt is – ahogyan ez a következő fejezetből is kiderül.

4.1.3 Külső iskolaképünk

Pedagógiai munkánk hatásosságának látványos – különösebb mérés nélkül is szembetűnő – indikátora az iskola tanulólétszámának (a *Herman tanulói* című fejezetben már részletesen bemutatott) folyamatos növekedése, az első osztályba készülők túljelentkezése, és a tagozatváltáskor rendre megnövekedő átjelentkezések száma is mutatja. Ugyancsak beszédesnek mondható a más intézményekből átigazoló fiatal pedagógusok magas aránya (ahogyan ezt a *Nevelőtestületünk* című részben már szintén jeleztem).

Egy figyelemre méltó szakmai koncepció szerint a *hatásosság* a teljesítmény, illetve a *teljesítőképeség* egyik lehetséges mutatója. A külső szakértő révén mostanra már több oldalról is megismert STEP 21 diagnosztikai modell⁵ összesen 3x7, azaz 21 összetevővel dolgozik: ezek mindegyike jól megfigyelhető akár az iskola egészében, akár egyetlen tanítási órán is. A modell szerint az *eredményesség* is csak egy a többi kritérium között, túlhajtása, mindenek fölé helyezése, rangsorképzésre szűkülő értelmezése félretájékoztat bennünket az iskola tényleges szakmai teljesítményéről, és téves jelzést (pl. riasztást) ad számunkra munkánk értékességére vonatkozóan.

⁴ KEN ROBINSON: KREATÍV ISKOLÁK (HVG KIADÓ, BUDAPEST 2018)

⁵ Monoriné Papp Sarolta: Iskolakultúra, 2010.2. sz. 53-71. oldal

4.1.4 Egy *kritikus barát* tanóráképe

A 2017-2018-as tanévben teszteltük a STEP 21-alapú Educontrol szakértői rendszer⁶ tanórai alkalmazását. A szakértői (*critical friend*) vizsgálat 2 dimenzióban, 2x49 indikátor segítségével elemezte a tanórákon látottakat, amely alapján a kollégáink meggyőzően magas színvonalú tanórai együttműködési kultúrát képviselnek: az óráikon tapasztalt odafigyelő – reflektív és konstruktív pedagógiai alapállással, az osztályra és személyre szabott adaptív tanulásszervezéssel sikeresen hozzá tudnak járulni a befogadó, esélyteremtő iskola továbbfejlesztéséhez.

4.1.5 A szülőkhöz élő pedagóguskép

A 2018-2019. tanévben „A szülőkhöz élő iskolakép”⁷ címmel számszerű és szöveges visszajelzést kértünk a felső tagozatos tanulók szüleitől. Arra voltunk kíváncsiak, hogy milyenek értékelik az iskola és a szülő ház közti együttműködést. Az eredményül kapott 4,1-es STEP 21 index mögött leírt kritikai megjegyzések azt üzenték számunkra, hogy a felső szülők magas elvárásokat támasztanak velünk szemben és az alsó tagozathoz jobban közelítő, személyesebb együttműködési kultúrát várnak el tőlünk.

Hasznos javaslataik többek között a pedagógusok személyes elérhetőségére, a fogadó órák számának emelésére irányultak, az iskola kiemelt projektjeinek (pl. 7 szakás) hatékonyabb működtetésére vonatkoztak.

4.1.6 A kollégákban élő vezetőképek

Pályázati programom készítését megelőzően saját vezetői működésemről kértem visszajelzést a nevelőtestülettől: vajon milyen vezetőképek él a kollégákban? A nevelőtestület 2/3-a által kitöltött, 3x7 tételből álló visszajelző lap alapján összesített STEP 21 indexem: 4,55 (egy 5-fokú skálán). Az első pillantásra nagyon kedvező érték mögött differenciált 3 dimenziós közelkép bontakozik ki. Az ún. demokrácia-index: 4,44 – azt mutatja, hogy vezetői stílusomat mennyire tartják együttműködőnek. A stabilitás-index: 4,6 – arra vonatkozik, hogy mit gondolnak vezetői munkám szakmai színvonaláról. A reform-index: ugyancsak 4,6 – azt fejezi ki, hogy hogyan tekintenek rám a kollégák mint innováció-menedzserre.

Az eredmények szakértői összegzése szerint a Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola nevelőtestülete messzemenőig azonosul az általam képviselt irányvonallal, és az iskola teljesítőképességének növelése érdekében arra biztat, hogy még határozottabban képviseljem a megkezdett iskolafejlesztési irányvonalat. A testület asszertívebb és normatívabb vezetői stílust, rendszeres, differenciált szakmai teljesítményértékelést, nyomonkövethetőbb és hatásosabb innovációmenedzsmenetet vár a vezetéstől.

5 ISKOLAFEJLESZTÉSI PROGRAM

Sohasem szerettem a magányos vezető szerepét, de az utóbbi időben egyre lázasabban kerestem azokat a megoldásokat, amelyekkel a lehető legcélravezetőbb úton és módon lehet kinyerni, majd az intézmény fejlődés szolgálatába állítani a közös tudást. Hogyan lehetne igazán közösségivé tenni az iskola jövőjének tervezését?

⁶ www.educontrol.hu

⁷ <http://survey.educontrol.hu/survey/xUDDdw0m7VuD2a88WbDDB1NKu5R7ua5Gr8xQj8f0p8pjrvtATWlrMsevh2tZxiy>

Az előző tanév végén, külső szakértő bevonásával, ún. „Open Space”⁸ (Nyitott tér) technológiával szerveztük meg tanévzáró értekezletünket. „*Ha rajtad múlna, min és hogyan változtatnál, mit és hogyan fejlesztenél a Hermanban?*” – erre a kérdésre keresett választ a Herman teljes nevelőtestülete. A módszeresen felépített műhelymunka eredménye: 100-nál is több ötlet, javaslat, elvárás. A témakörökbe rendezett cédulák részletes megvitatására 6 munkacsoport szerveződött és prezentálta saját koncepcióját. Az esemény alkalmával világosan megmutatkozott, hogy milyen irányú fejlesztéseket látnak kívánatosnak a kollégák: játszótér-fejlesztés, tudás- és információ-megosztás, egységes elvárásrendszer kidolgozása, az ellenőrzés szigorítása, egymás óráinak látogatása tudásmegosztás céljából – hogy csak néhány területet említsek.

Az idei tanév elejére külső szakértő bevonásával alkottuk meg azt az iskolafejlesztési koncepciót, amely az iskola működésének mindhárom dimenziójára hatással lesz: (1) az iskolakultúrára (2) az irányítást biztosító szervezeti szerepkörökre (3) és az iskola szakmai-szervezeti tevékenységeire egyaránt. A megvalósítás elemi feltétele, hogy a változtatás hétköznapi munkánk részévé váljon. Él bennem egy ideális kép a vezetésről: Ferencsik János⁹ úgy vezényli a Tere-fere polkát¹⁰, hogy a pálcáját még csak fel sem emeli! Mindezt persze rengeteg munka előzi meg, de ha a csapat valóban összeáll, már nem lesznek akadályok.

5.1 A környezetkultúra fejlesztése

A *Helyzetelemzés* című fejezet egyes tételeiben szereplő feladatokon túlmenően tantestületünk és vezetőségünk kiemelt feladatának tekinti a külső környezet fejlesztését. Pedagógusaink a tanulók jóllétét befolyásoló infrastrukturális ötleteket, javaslatokat, feladatokat is megfogalmaztak.

Különösen az iskolaudvar játéktérre alakítása mozgatja meg a kollégák fantáziáját. Ebből a célból ad hoc munkacsoport is alakult, mely a szülői közösség hathatós segítségével dolgozik a terület megújításán. Szülői adakozásból megvalósul a kerékpártároló építése, gumiburkolat kerül egy jelentős területű földes felületre és esztétikus új padok is kerülnek néhány fa köré. Öröndetes, hogy a közeljövőben központi forrás ígérkezik egyetlen játszószerünk, a kötélpiramis felújítására is.

Belső tereink szervezeti kultúránk tükrét képezik, mely miatt (és ezt hangsúlyozom) nem kell szégyenkeznünk: korszerűbb és otthonosabb, mint valaha – de vitán felül hozzá kell nyúlnunk, hogy ösztönzőbb tanítási-tanulási környezetet teremthessünk. A tantermek belső világa – néhány markáns kivételtől eltekintve – még mindig a több évtizedes sémákat hordozza. Szükség van egy ad hoc munkacsoportra, amely a lehető legnagyobb merészséggel fejleszti a termeket, modernizálja a belső berendezést, elrendezést. A „fogadjuk örökbe” mozgalom kiterjesztése a tantermekre biztos fejlődési ütemet eredményezne itt is.

⁸ Nyitott tér technika, melynek kidolgozása Harrison Owen emberjogi aktivista nevéhez fűződik

⁹ Ferencsik János (1907-1984) magyar karmester, az Operaház főzeneigazgatója

¹⁰ Emlékműsor a századfordító magyarokról YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=kZEU3fsESLo> (20:32)

5.2 A tanítási kultúra fejlesztése

Egymás tanóráinak látogatása sajnos a legtöbb esetben szervezési korlátokba ütközik, holott ez egy igazán kézenfekvő megoldás lenne a tudás és tapasztalat megosztása érdekében. Ez a gond a tanórák videóra vételével és későbbi elemzésével is orvosolható.

Mindenesetre úgy gondolom, hogy az igazán jó tanóra-elemzés segíti a pedagógust, hogy árnyalt képet kapjon saját munkájáról, és segíti a közösséget is, hogy objektív szakmai nyelven tudjon a felmerülő szakmai kérdésekről eszmét cserélni, tapasztalatot megosztani. Az előző fejezetben említett, iskolánkban is tesztelt STEP 21 tanóra-fejlesztési módszer alkalmas erre a funkcióra, ráadásul intézményi szinten is megvalósulhat általa a szakmai munka minőségének rendszeres, egységes elvárásokon alapuló, személyenkénti monitorozása, fejlesztése és támogatása. A szakértő *kritikus barát* mellett saját, belső mentorunk is igyekezett elsajátítani az elmúlt tanévben az eszköz- és módszer-együttes megfelelő alkalmazását.

A tanóra-diagnózison alapuló tanóra-fejlesztés – mint pedagógusoknak nyújtható, személyre szabott szolgáltatás – felkínálása már elkezdődött, fokozatos bevezetése az elkövetkező tanévek feladata lesz.

5.3 Szervezet- és vezetésfejlesztés

A hatékony vezetés alapjában véve hatalommegosztás, mely az iskolában ugyanúgy működik, mint bármilyen szervezetben. A szabad véleménynyilvánítás, a minél nagyobb szabad mozgástér a döntések meghozatalában, és a lehető legtöbb szabad forrás biztosítása az alapja annak, hogy minél komfortosabban érezze magát mindenki. Demokratikus vezetési struktúrában gondolkodom, amely felépítésénél fogva rendkívül rugalmas és hatékony. A nemrégiben felvázolt iskolafejlesztési koncepció remek alapot ad mindehhez.

„Ha egy vezető valós változást akar, rá kell jönnie, hogy az a legfontosabb, hogy a munkatársak hogyan, ne pedig, hogy hol végzik a munkájuk. Azt, hogy miként lehet az emberek munkáját hatékonyabbá és produktívabbá, eredményesebbé tenni, alig befolyásolja az organogramon¹¹ betöltött helyük. A szintek csökkentése mindig hasznos dolog.”¹² Az iskola éppen az a hely, ahol a szervezeti szintek száma igen csekély. Az intézményvezető gyakorlatilag minden munkatárssal közvetlen kapcsolatban van. Ez nagyon kényelmes a munkatársaknak, és nagyon fáradtságos a vezetőnek.

5.3.1 A vezetői szerepkörök megújítása

Iskolafejlesztési koncepciónk markáns eredménye az iskola működési területeinek újradefiniálása – a vezetői szerepkörök újrastrukturálása. Természetesen számos olyan feladat adódik, amelyet a mostani felépítésben kényelmesen el lehet végezni, de az átfogó iskolafejlesztési munkát csak hatékonyan működő, „iskola-egészen” gondolkodó csapatok tudják elvégezni. A korábbi alsó- és felső tagozatos vezetési felépítés helyett ideje volt kialakítani egy modernebb és célravezetőbb feladatmegosztást.

¹¹ Organogram: egy szervezet, egy program stb. funkcionális, szervezeti és hierarchiai kapcsolatainak sematikus ábrája. (Wikipédia)

¹² Robert M. Gates: A vezetés szenvedélye (81. oldal, Antall József Tudásközpont, Budapest 2018)

Szakmai-pedagógiai, tanügy-igazgatási és iskolafejlesztési egységekre bontottuk tehát az iskola működési területeit: az intézményvezető-helyettesek feladatkörét az egyes területekhez tartozó feladatok teszik ki, elnevezésük szintén a területek nevéhez illeszkedik.

5.3.2 A munkaközösségi struktúra átalakítása

Szeretnénk átalakítani a munkaközösségi rendszert is. Erre annál is inkább szükség volna, mivel a tantárgycsoportok és tagozatok közötti létszámeloszlás eléggé egyenlőtlen, az új vezetői területek pedig sem tagozathoz, sem a tantárgycsoporthoz nem kapcsolódnak közvetlenül. Számba véve feladatainkat látható, hogy jónéhány – például a fenntarthatóság, a gazdálkodás, az egészségnevelés, az elsősegélynyújtás, a digitális világ, a közlekedésre nevelés – ráerőltethető ugyan egy-egy műveltségi területre, de sokkal inkább azok koncentrációját igényli. Az eddigi kereteket fellazítva, az új kihívásokhoz kell humánerőforrást találni, és ezt jól elosztani. A teamek lehetséges „menüjét” már megterveztük, de ahhoz, hogy valóban működőképesé váljanak, még néhány szakmai műhelyóra szükséges van.

5.3.3 Vezetői coaching

A vezető magányossága és a kiégés elleni küzdelem napi feladatot jelent a felgyorsult világban. A fenti értelemben kibővített iskolavezetőség mint tanácsadó testület lehet az egyik támaszom. Ugyanakkor a vezetőnek is szüksége van „vezetőre”, azaz olyan szakértőre, illetve tanácsadóra, aki rálátással rendelkezik a köznevelés rendszerére, és segít nagyobb távlatokban gondolkodni az iskola jelenéről és jövőjéről is. A szakértőkkel való munka alázatot és mély önreflexiót követel.

5.4 Szakmai projektek, feladatok

5.4.1 NAT-implementáció

Megjelent az új Nemzeti Alaptanterv és a hozzá tartozó Kerettantervek. A NAT-implementáció nem kis mértékben befolyásolja a most bemutatott iskolafejlesztési terveinket, hiszen tartalmi és adminisztratív következményekkel jár ránk nézve. A kerettanterv adaptációja, valamint a helyi tantervek elkészítése igénybe veszi a teljes vezetőséget, valamint az illetékes munkaközösségeket. Biztosan tudom, hogy megbirkózunk ezzel a feladattal is.

5.4.2 A műhelyhétfők elindítása

Büszkén állíthatom, hogy elkezdtek működni a hétfő délutáni úgynevezett "műhelyhétfők". A kollégák hamar megszerették. Ez a szakmai együttműködési fórum rengeteg pozitív élményt hozott számunkra már eddig is: a téma szabadon választható, sőt az is, hogy egyáltalán ott akarunk-e lenni, illetve hogy később mi valósul meg abból, amit ezeken az alkalmakon felvázoltunk, netalán részletesen kidolgoztunk.

5.4.3 Óra eleji ráhangoló játékok bevezetése

A tanév elején létrejött 7 szokás munkaközösség fő feladata a program lassuló implementációjának átlendítése a holtpontra. Ennek első lépése, hogy megtervezzék és elindítsák az óra eleji ráhangoló játékokat a szokások szellemében. Az alsó tagozaton, ahol a tanító sok-sok órát tölt a gyerekekkel, gördülékenyebben megy ez a folyamat. A felső tagozaton olyan akciótervet dolgoztunk ki, mely gyorsan juttatja sikerélményhez a pedagógust és a tanulócsoporthoz a közös munkában. Az óra eleji ráhangoló játékok nem igényelnek különösebb átszervezést, és nagyon hasznosak a közös munka alapjainak megteremtésében.

A munkaközösségnek rendszeres műhelymunkával és monitorozással kell csiszolnia a folyamatokat.

5.4.4 Világítótorony csapat létrehozása

Az erkölcsstan/hit- és erkölcsstan tantárgy bevezetésével remek lehetőség nyílt az intézményi belső etikai rendszer megerősítésére, az osztályfőnöki munka egyes feladatainak megkönnyítésére, miközben fontos hatást gyakorolhatunk tágabb környezetünkre is. Ha sikerül a közeljövőben létrehozunk egy szülői „világítótorony” csapatot is a hét szokás szellemében, nagyot léphetünk előre a konfliktusok megelőzése terén. Ez egyszerre segíti majd a gyermekvédelmi munkát, az integrációt és a tehetségfejlesztést.

5.4.5 Inkluzív pedagógiai eljárások bevezetése

Az inkluzív (befogadó) pedagógiában a tanulók személyre szabott bánásmódban részesülnek, ezáltal mindenkinek egyenlő esélye van a tudás megszerzésére. A sajátos nevelési igényű tanulók ellátásában megismert módszert, az egyéni fejlesztési terv alapján történő tanítást ki kell terjeszteni minden tanulóra. Ez feltételezi a gyerekek képességeinek, mentális állapotának alapos ismeretét, és ebből kiindulva lehet – egyéni célok kijelölése mellett – megtervezni iskolai munkájukat, előrehaladásuk léptékét.

Olyan belső műhelyeket kell működtetnünk, melyek lehetővé teszik minden kolléga számára a tudásmegosztást, melyben időtől időre inspirációt kap, ahol megértik és segítik. Ezekben a műhelyekben feladatbank, elektronikus és hagyományos játékok tára, applikáció- és szoftvergyűjtemény készül és újul meg.

Az Open Space-szel indult új iskolafejlesztési folyamat kezdő lépéseinek eredményei jelen pillanatban nagyon ígéretesek. Közép- és hosszútávú folytatásától várjuk a Herman még sikeresebb működését.

6 EGYENSÚLYOZVA EGY INSTABIL VILÁGBAN

Célja-e a boldogság az iskolai oktatásnak? Különböznek-e a mai 6-14 évesek tanulási szükségletei, igényei a korábbi generációkétól? Végző soron mindkét kérdésre igennel kell válaszolnunk.

Tanulóink napról napra bizonyítják, hogy egy 6-14 éves gyerek a számoló kavicstól a legdrágább képzőművészeti anyagokon keresztül, a legnagyobb értékű műszaki berendezésekig – mindennel csodálatosan meg tud tanulni szakszerűen bánni. Ámulok azon, ahogy médiás szakköröseim bánnak például a fénypulttal. Csak az alapokat mutattam meg nekik, aztán a remek műszaki környezet és a benne rejlő motiváló erő, na meg az általuk könnyen kezelt video-csatornák segítségével olyan szintre jutottak el, amire én már nem tudtam volna őket megtanítani. Elég ránézni néhány festményre, megnézni egy-egy sporteseményt, meghallgatni egy-egy koncertet vagy belehallgatni egy-egy külföldi diákkal folytatott beszélgetésbe, és rádöbbenünk, hogy a tinédzserek sok területen már most túlszárnyaltak bennünket.

Nincs drága felszerelés, csak olyan, ami nincs kihasználva. Szeretem a kopott társasjátékokat, labdákat, szerszámokat, informatikai berendezéseket nézni. Pompás, hogy újat kell venni, mert elhasználódott. Miközben ez történt vele, felbecsülhetetlen hasznot termelt.

Miért építünk iskolákat, ha nem ezért? Van-e olyan gyerek, aki nem érdemli meg, hogy szárnyra kapjon? Hol máshol jöhetne létre az a tanulási környezet, ahol mindez a leghatékonyabban megvalósítható? Szabad-e korlátok közé szorítani ezt a társadalmilag rendkívül hasznos befektetést? Remélem, ezekre a kérdésekre, minden olvasóm ugyanazt a választ adja. Akkor pedig mire várunk? Adjuk meg a lehető legjobb tárgyi, szakmai környezetet a jövő generációjának!

6.1 Helyi kihívások

6.1.1 Helytállás egy egyenlőtlen versenyben

Magániskolák jelentek meg a településen: rövid időn belül három is. Ez – természetesen – élesebb versenyhelyzetet teremt számunkra. Mivel tudjuk felvenni ezt a versenyt? A viszonylagos „ingyenesség”, a bárki számára hozzáférhető iskolázás versenyelőny, de nem ez a meghatározó a kifejezetten jómódú családok esetében, hanem az iskola atmoszférája, ethosza – és az, amit a szülők a tanár-diák, illetve a tanítás-tanulás egymáshoz való viszonyától elvárnak. Az általunk felhalmozott know-how egyes elemei jó gyakorlatként tovább is adhatók, de összességükben elválaszthatatlanok a Herman előzőekben részletezett lelkületétől. Erős intézmény vagyunk és álljuk a versenyt.

6.1.2 Az egyéni munkarendű tanulókkal való foglalkozás hozadéka

A magántanulók, illetve egyéni munkarendes tanulók tematikáinak elkészítésével, számonkérésük rendjének egységesebbé tételével alkalmunk nyílik áttekinteni minden műveltségterület szakmai stratégiáját. A több mint egy osztálynyi (34 fő) ilyen diáknak különösen nagy szüksége van egy jól áttekinthető, koherens rendszerre. Létrejöhet egy olyan tudásbázis és feladatbank, mely segíti a közös pedagógiai realitás valódi és részletes megalkotását és a fiatal pedagógusok mentorálásában is segítségünkre lehet.

6.1.3 Egymástól tanulni

Kár lenne titkolni, hogy gyakran éri csalódás a pedagógust. Egyszerűen csalódik az újabb generációk terhelhetőségében, motiváltságában, képességeiben. Sok kritikát kap tanítványaitól, a szülőktől, sőt a médiából is az árad, hogy elszaladt felettünk az idő. Vannak azonban sikeres kollégáink, jól működő gyakorlatok, sokszor sokkal közelebb, mint gondolnánk. Elég energiát fektetve az egymástól tanulásba, jelentősen felgyorsíthatjuk fejlődésünket.

6.2 Globális kihívások

A XXI. század társadalmainak átalakulása, technikai fejlődése és a fenyegető környezeti katasztrófák – érthető módon – egymásnak ellentmondó reakciókat váltanak ki a kollégák, a gyerekek és a szülők körében is. A fenntarthatóság különös jelentőségű témává vált a jövő generációjának nevelésében. Szinte minden műveltségterületen válaszokat kell keresnünk erre a hatalmas kihívásra. A szülők külön foglalkozásokkal próbálják fejleszteni gyermekeiket – mintegy rámutatva ezzel arra, hogy amit az iskolában kapnak, nem egészen az, mint amit elvárnának. A külön órák áradata persze épít, de nem egyszer még jobban kifárasztja az egyébként is igénybe vett tanulótársadalmat. Olyan kihívások előtt állunk, amelyekre csak akkor tudunk értelmesen válaszolni, ha közös nyelvet beszélünk egymással.

Pedagógiai programunk alapelveit több mint 15 éve írtuk le. Az alapelvek még most is érvényesek, de már egészen más módon lehet azoknak megfelelni. Névadónkhoz méltón a környezet szeretete, megóvása felé fordítjuk tanulóink figyelmét. Beengedjük tanóráinkra az elérhető legkorszerűbb technikai eszközöket. Teret adunk a szakmánk támogatása érdekében működő szakmai-társadalmi kezdeményezéseknek, hogy rátaláljunk azokra az eszközökre és módszerekre, amelyekkel a mai gyerekeket is meg tudjuk szólítani.

Fel kell készítenünk a gyerekeket arra, hogy a tanulás és a pályaválasztás az egész életünkön átívelő folyamat. Sok-sok döntést kell hoznunk, készen állva a folytonos megújulásra.

Meg kell újítanunk a tanulói teljesítmény értékelését. A modern pedagógiában a tanulói teljesítmények mérése már nem a feleltetések és témazáró dolgozatok rendszerén keresztül történik. A stresszteszt helyett a folyamatos munkát, a fejlődést kell górcső alá vennünk. A – tanulók és tanárok által is – kiizzadt osztályzatok többet takarnak el, mint amennyit megmutatnak. Ettől a már évtizedekkel ezelőtt is archaikus rendszertől nagyon gyorsan el kell távolodnunk, ehhez bátran kell belenyúlni pedagógiai programunkba.

7 A HETEDIK

17 éve vagyok vezető – és ez a 7. vezetői pályázatom.

Amikor 2000-ben megérkeztem, nem a Herman volt a legnépszerűbb intézmény a településen. A tanuló létszám 500 alatt volt és nehezen gyűlt össze a három első osztályra való tanuló. Az épület kielégítő állapotban volt ugyan, de magán hordozta a hetvenes évek végi rohamépítkezésből fennmaradt hiányosságokat, és otthonosságán is bőven volt javítani való. Az átfogó fejlesztő munka akkor természetesen nem az én feladatomból volt. Új osztályfőnökként örültem a tanítványaimnak, és a rám bízott osztálytermet kezdtem csinosítani. Gyorsan megtetszettek a helyi hagyományok, a rendezvények, az erdei iskola, a sok szereplési lehetőség. Megszerettem a testületet, ahol hamarosan sok barátom lett. Sok-sok évig élvezhettem volna a tanári lét örömeit, ha nem kérnek meg kollégáim, hogy pályázzam meg az igazgatói pozíciót.

Visszatekintve nem volt könnyű menet, de amikor benne van az ember, csak az előtte álló témák feladatára tud koncentrálni. Alapdokumentumok, munkaköri leírások, költségvetés, felújítás, iskolamarketing, csapatépítés: jött egyik a másik után. Folyamatos dilemmák, jó és rossz döntések, szervezeti és személyes konfliktusok szegélyezték az utat, de megértte. Hagyományainkat megtartottuk és továbbfejlesztettük, kollégáink igazi csapatként működnek, a HERMAN Budaörs pedig igazi „brand” a városban, sőt a térségben is.

A koncepció elején felvázolt elvárások, valamint a végén leírt kihívások között – mindig az erőforrások után kutatva – összeállt egy vezetői program. Hiszem, hogy minden iskolahasználó megtalálja magát benne, hiszen ez alig több, mint az ő tapasztalataik, ötleteik jövőképük megszervezése. Meg persze még egy kis külső segítség, melyet azok a tudósok, oktatáskutatók, szakértők hoztak össze, akik az elmúlt másfél évszázadban hittek a felnövekvő generációk alakíthatóságában, de tanulni is mertek tőlük. Az iskolacsinálás nagyszerű feladat. Szeretném a továbbiakban is a lehető legtöbb részt kivenni belőle.