

# PÁLYÁZAT

az Emberi Erőforrások Minisztere által

a „Közalkalmazottak jogállásáról szóló” 1992. évi XXXIII. törvény  
20/A § alapján

a **Budapesti Fazekas Mihály Gyakorló Általános Iskola  
és Gimnázium**

**intézményvezető (magasabb vezető)**

beosztás ellátására

(azonosító: TK/194/HR/00650-2/20)

Pályázó:

**Pásztor Attila**

informatika szakos középiskolai tanár

közoktatási vezető

tanügy-igazgatási, pedagógus értékelési,

pedagógiai-szakmai ellenőrzési és pedagógusminősítési szakértő

**Budapest**

2021. március 15.



**BUDAPESTI FAZEKAS MIHÁLY  
GYAKORLÓ ÁLTALÁNOS ISKOLA  
ÉS GIMNÁZIUM**

### 3. VEZETŐI PROGRAM

*„A siker azokhoz pártol, akik elég energikusak, hogy dolgozzanak érte, elég bizakodók, hogy higgyenek benne, elég türelmesek, hogy várjanak rá, elég bátrak, hogy megragadják és elég erősek, hogy megtartsák.”*

*(P. Smith Oakwood)*

A helyzetelemzésből egyértelmű, hogy intézményünk működése összességében kiegyensúlyozott és eredményes, ezért elképzeléseim nem tartalmaznak jelentős változtatásokat.

Iskolánk eredményekben gazdag múltja arra kötelez, hogy megőrizzük a Fazekas szellemiségét.

Ugyanakkor képesnek kell lennünk arra is, hogy gyorsan és hatékonyan reagáljunk a társadalmi környezet folyamatosan változó igényeire.

A két előbbi szempont harmóniája biztosíthatja, hogy végzett diákjaink sikeresen érvényesüljenek, és a Fazekas megőrizze egyediségét.

#### **Kiemelt feladatommak tekintem:**

- az eredményes munka folytonosságának megőrzését;
- nevelő-oktató munkánk kiszámíthatóságának biztosítását;
- a több évtizedes hagyományok megőrzését;
- új hagyományok teremtését (szülők, diákok kötődésének növelését);
- a megfontolt változtatásokat (marketing, kommunikáció, képzési szerkezet).

### 3.1. Megőrzendő értékek

#### 3.1.1. Egységes működés

Iskolánk három alaptevékenység

- általános iskola (ezen belül az alsó tagozat, az alsós délutáni foglalkozások, a felső tagozat és a felsős délutáni foglalkozások);
- gimnázium és
- pedagógiai-szakmai szolgáltatás

harmonikus egységeként működik.

Iskolánkban a „napközis” és a „tanulósobai” foglalkozások hagyományosan nem a „gyermekmegőrzésről”, hanem például a tanulás tanításának egyénre szabott módszereiről szólnak.

### 3.1.2. Eredményesség

A helyzetelemzésben ismertetett kiemelkedő eredmények nem a véletlennek köszönhetők. Tanáraink, diákjaink és a támogató családi háttér erőfeszítése továbbra is szükséges ahhoz, hogy az elért eredményeket megőrizzük, és a lehetőségekhez mérten továbbfejlesszük.

Miközben a tanulmányi sikerek eléréséért fáradozunk, az erkölcsi tartás, a tisztesség, az igényesség, a felelősségteljes felnőtt élet kialakításán is munkálkodunk. Az oktatás és a nevelés terén továbbra is szeretnénk minden segítséget megadni diákjainknak. Abban bízunk, hogy tanítványaink is ezt a szemléletet adják majd át saját gyermekeiknek.

### 3.1.3. Sokrétűség

A nevelőtestület és a tanulói közösség érdeklődési köre, módszertani kultúrája nagyon gazdag, ugyanakkor egymást tisztelő, nyitott, elfogadó és befogadó. A jövőben sem engedhetjük meg a kirekesztés semmilyen formáját, a hátrányos megkülönböztetést, mások munkájának lebecsülését.

*Egyedül a végzett munka minősége lehet értékmérő.*

### 3.1.4. Tanórán kívüli színes kínálat

Megőrzendő értéket képviselnek a tehetséggondozó szakkörök, a versenyfelkészítés, a külföldi és belföldi táborok, a kirándulások, a kulturális és szabadidős tevékenységek, a hagyományos diákprogramok (gólyatábor, lúdavató, szalagavató, Fazekas+ Fesztivál, ballagások, stb.), a tömegsport, valamint a változatos művészeti tevékenységek is.

Szeretném elérni, hogy pedagógusaink minél nagyobb számban legyenek résztvevői, pártolói ezeknek a programoknak.

### 3.1.5. Nyitottság

Foglalkozásaink nyitottak az érdeklődők számára, szakportáljaink az internet segítségével bárki számára elérhetőek, tanfolyamainkat és továbbképzéseinket sokan látogatják – ezeket az eredményeket szeretném a későbbiekben is megtartani, és a lehetőségekhez mérten gyarapítani is.

Továbbra is nagy figyelmet kell fordítanunk saját jó gyakorlataink terjesztésére, belső és külső partnereink javaslataira és visszajelzéseire.

Diákjaink és tanáraink külföldi ismeretszerzése is nagy hangsúlyt szeretnék fektetni (például az Erasmus+ pályázatokhoz hasonló nemzetközi programok támogatásával, a megvalósítás intézményesítésével).

### 3.1.6. Hagyományaink

Több évtizedes hagyományaink megőrzését és tiszteletét úgy érzük el, hogy rendezvényeinkre meghívjuk a nyugdíjas kollégákat, a kisgyermekük nevelése miatt távollévő kollégákat, volt diákjainkat és a szülőket is. Továbbra is fontosnak tartom ezeket a rendezvényeket, és látogatottságukat növelni szeretném.

Tekintettel a Fazekas „korfájára”, várható, hogy iskolánk sok meghatározó tanára nyugállományba vonul. Szeretném, ha ez a folyamat méltó lenne az addig elvégzett, magas színvonalú munkához, és a nyugdíj előtt állók minél többet átadnának tapasztalataikból, szakmai tudásukból és erkölcsi hozzáállásukból a következő generációnak.

### 3.2. Tárgyi feltételek

Az épület állagmegóvása, szépítése, korszerűsítése a fenntartó hatásköre; az intézményvezető csak jelezhet és kérhet a fenntartótól.

A vagyonvédelem javítása érdekében hasznos lenne egy beléptető rendszer, mely a könyvtárra kiterjesztve a könyvtári állomány védelmét is megoldaná, valamint a munkaidő nyilvántartás kezelésére is alkalmas lenne. Ezt a rendszert az elektronikus naplóval és az ebédeltetési nyilvántartó rendszerrel is célszerű lenne összekapcsolni. A jogszabályoknak megfelelően jelenleg is működtetett kamerarendszer szintén ezt a cél szolgálná, ha nem lenne elavult és csekély mértékben kiépített – a fenntartó támogatásával korszerűsíteni, bővíteni kellene.

A helyzetelemzésben szinte minden tantárgynál megfogalmaztam fejlesztési területeket. Feltételrendszerünk megőrzése és javítása érdekében az éves munkaközösségi tervek részeként – fontossági sorrendet is meghatározó – fejlesztési tervet készítenénk. A tanításhoz és a versenyekhez szükséges anyagokra vonatkozó igényeket részben már a munkaközösség éves munkaterve is tartalmazza, az éves távlatban még nem tervezhető igényeket a fenntartóhoz havi rendszerességgel juttatnánk el. Mindkét igényléstípus a fenntartó elvárásainak megfelelő tartalommal és formában készülne. Ebben az esetben az év végi munkaközösségi beszámoló pedig tartalmazná a megvalósulás mértékét és módját is.

Szeretném a fenntartó képviselőjével – rendszeres intézménybejárás keretében – meghatározni a következő időszak elvégzendő feladatait.

A fenntartó által biztosított keretek kiegészítéseként kiemelt feladatunk a pályázatíró tevékenység és a PR tevékenység bővítése, mind munkaközösségi, mind intézményvezetési szinten. Segítheti ennek megvalósulását egy intézményi pártolókör/támogatókör (öregdiákok, szülők) működtetése, az ebben rejlő lehetőségek kihasználása. Az elmúlt 5 évben létrejött támogató csapat az utóbbi 1-2 évben – részben racionális okok miatt – inaktívvá vált.

Az intézményvezetés feladata annak elvárása, hogy a helyzetelemzésben feltárt problémákra a munkaközösségek tervekben meghatározott, prioritásokat megjelölő, különböző időszakokra vonatkozó fejlesztési terveket dolgozzanak ki.

A mindennapos testnevelés szakszerű megvalósításához iskolánk infrastruktúrája nem elegendő még abban a formában sem, hogy heti két tanórát ISK foglalkozások keretében szervezünk (az NKT 27. § (11) alapján). Tanévente – a helyzetelemzés során szerzett információk alapján – kb. heti 50 testnevelésórát nem tudunk tornaterembe beosztani. Jó idő esetén az udvar lehetőséget nyújt az órák szakszerű megtartására, viszont a kényszerűségből a folyosókon tartott foglalkozások balesetveszélyesek. A kisudvar könnyűszerkezetes

beépítése sokat javítana a helyzeten, de az épület további bővítésére nem látok reális lehetőséget. Megoldást csak egy, a közelben fekvő, új létesítmény létrehozása jelentene.

Az akkori fenntartó (Budapest Főváros Önkormányzata) visszalépése miatt megghiúsult az Öveges-projekt, miközben más budapesti iskolákban megvalósult. A természettudományos tárgyak oktatása így jelentős eszközfejlesztéstől esett el. (Utólag már könnyű azt mondani, hogy ha kevesebbet akartunk volna, akkor az esetleg megvalósulhatott volna.) Ennek részbeni kompenzálása nem képzelhető el fenntartói támogatás vagy eszközbeszerzésre kiírt pályázati támogatás nélkül, pedig a fejlesztés a magas szintű természettudományos oktatáshoz nélkülözhetetlen lenne.

Az érettségi rangjának és tétjének, valamint a rendezvényeink (továbbképzéseink) színvonalának megfelelő körülmények biztosítása érdekében a színházterem légkondicionálása is megoldandó feladat, akárcsak a nyáron is működő irodák hűtése, valamint a IV. emeleti tornaterem szellőztetése és árnyékolása is.

A diákjaink által is kedvelt könyvtárunk tárolókapacitását növelnünk kell a polcrendszer bővítésével. Gyarapítani kellene a nyilvános használatú számítógépek számát és a könyvtárban elérhető korszerű, digitális tartalmakat.

A BPTK új vezetésével már a rövid együttműködés alatt is kialakult harmonikus kapcsolat megőrzése kiemelt célkitűzésem. A tankerületi központ vezetőjével szeretném egyeztetni a legfontosabb felújítási és beruházási feladatok prioritását, és meghatározni a szükséges lépéseket. Tudom, hogy a fenntartó forrásai a korábbiakban vázolt nagy felújításokra nem nyújtanak fedezetet, de közösen keresnünk kell a lehetséges állami és EU-s pályázati forrásokat, lehetőségeket.

Tervezett feladataim:

- A felújítási és beruházási feladatok prioritizálása és egyeztetése a fenntartóval.
- Az osztálytermekben és a szaktantermekben lévő elavult számítógépek fokozatos cseréje (mely csak a fenntartó segítségével képzelhető el).
- A projektorokhoz (és a hangrendszerekhez) külső eszközzel történő csatlakozás megoldása (ideális lenne a vezeték nélküli megoldás, illetve a termekben lévő számítógépek jelenlegi csatlakozásának megbontása nélkül kivitelezhető vezetékes megoldás).
- Az oktatómunka anyag- és eszközszükségletének tervezhető beszerzése.
- A korszerű oktatási módszertan gyakorlati megvalósításához elengedhetetlenül szükséges lenne egy professzionális digitális tanterem (nem csupán személyes okoseszközökkel, hanem csoportmunkát is támogató interaktív asztalokkal). Ajánlatot már kértünk (18-20 millió forint), de forrásunk nincs rá.
- Az épület karbantartásának hatékonyabbá tétele (megelőző karbantartással).

### 3.3. Személyi feltételek

2017. január 1-jétől a technikai dolgozók munkáltatója a BPTK lett, tevékenységüket az intézményvezető irányítja. A fenntartás-működtetés egységesítése hatékonyabbá tette a feladatellátást, de a korábbi gazdasági iroda munkatársainak hiánya tovább növelte az iskolavezetés és a titkárság leterheltségét. A délelőtti feladatokat (karbantartás, takarítás) a gondnok irányítja, de szükség lenne egy délutános takarító csoportvezetőre. Sajnos a jelenlegi munkatársak egyike sem alkalmas erre a feladatra.

A karbantartás átszervezéséről tudomásom szerint gondolkodik a fenntartó, a takarítás esetén megfontolandó a részben külső céggel történő szerződéses takarítatás. Azért csak részben javasolható a kiszervezés, mert folyamatosan biztosítanunk kell a takarítói jelenlétet, valamint a rendkívüli események rugalmas kezelést.

A nevelőtestület életkori megoszlása eltolódott az idősebb korosztály irányába (bár az elmúlt 5 évben ez a tendencia lassult). A nyugdíj előtt álló kollégák utánpótlására a munkaközösség (munkaközösség-vezető) tesz javaslatot, kiválasztja és felkészíti az utódot. A megváltozott jogszabályi környezet miatt erre még a nyugdíjba vonulás előtti években sort kell keríteni, a munkaközösségek által kidolgozott tervek alapján. Természetesen a jogszabályban előírt pályáztatás útján tölthetők be a pedagógus-munkakörök.

Bár még ma is rang a Fazekasban tanítani, de egyre nehezebb alkalmas kollégát találni, különösen az átmenetileg távozó kollégák helyére (CSED, GYED, GYES, fizetés nélküli szabadság).

Az új kolléga kiválasztásakor fontos szempont:

- a képzettség/végzettség;
- a szakmai életút;
- a pedagógus-előmeneteli rendszerben elfoglalt hely (a szakmai szolgáltatás érdekében);
- intézményünk célrendszerével, feladatellátásával azonosuló szemlélet (bemutatóórák, műhelyfoglalkozások tartása, versenyfelkészítés, egyéni és csoportos tehetséggondozás);
- a kiemelkedő egyéni teljesítményeken kívül magas fokú együttműködési készség is.

Az elmúlt 5 évben az álláspályázatot benyújtó kollégák közül a beadott anyagok alapján kiválasztottak átlagosan 2 bemutatóórát tartottak az általunk kijelölt csoportokban, melyeken a munkaközösség-vezetők és a munkaközösség több tagján kívül én is részt vettem. A foglalkozások tapasztalata döntően befolyásolta a kiválasztást.

Szeretném megőrizni a felnevelő-kinevelő rendszerben rejlő előnyöket. Volt tanítványaink intézményismerete, munkaszeretete, Fazekas iránti lojalitása hatalmas érték. Ennek érdekében a pedagóguspálya iránt elhivatott, pedagógiai irányban továbbtanuló diákjaink számára továbbra is szeretném biztosítani a szakmai konzultáció és a tanítási gyakorlat lehetőségét.

A pályakezdő, intézményünkbe belépő kollégák beilleszkedésének segítése, szabályrendszerünk, helyi szokásrendünk és dokumentumkezelésünk ismertetése elsősorban

munkaközösségi feladat. A gyakornokok munkáját kijelölt mentorok segítik, míg a többéves szakmai gyakorlattal rendelkező kollégák beilleszkedését a munkaközösség-vezető által kijelölt patronáló tanár egyengeti.

Hálás feladat egy ilyen magasan képzett, önmagával szemben is kiemelkedően igényes nevelőtestület továbbképzéséről írni. A megszerzett magas szintű tudás megőrzése és fejlesztése érdekében támogatni szeretném – a folyamatos önképzés mellett – a belső és külső továbbképzéseket. Meg kell ragadni az ingyenes (pályázati formában támogatott) lehetőségeket, hiszen a korábban megszokott továbbképzési normatíva megszűnt. Kiemelten támogatni kell a szakvizsgás, magasabb végzettséget és tudományos fokozatot eredményező, illetve a pedagógiai-szakmai szolgáltatás nyújtásához szükséges képzéseket. Szintén kiemelten támogatom az idegen nyelven történő tanítást szolgáló nyelvi és módszertani továbbképzéseket.

Támogatom a kollégák szakértői és szaktanácsadói tevékenységét, mivel feladatvégzésük során számtalan intézmény belső gyakorlatával és pedagógiai-módszertani kultúrájának sokszínűségével ismerkednek meg. Megszerzett tapasztalataik intézményi visszacsatolásának gyakorlatát ki kell alakítanunk.

Továbbra is fokozott figyelmet szeretnék fordítani a kollégák nívós kitüntetésekre és külső díjakra történő felterjesztésére, ezért folyamatosan (digitálisan) gyűjteni kell a kimagaslóan teljesítő kollégák eredményességi mutatóit.

Egymás elfogadása, a másik munkájának elismerése érdekében lehetőséget szeretnék biztosítani a tanórán kívüli tevékenységeknek, a munkaközösségek életének bemutatására, rendszeres időközönként. A kollégák munkájának megismerése és elismerése növeli az egymás iránti türelmet, bizalmat és a higgadtságot is.

Egymás munkájának jobb megismerése érdekében az értekezleteken egy-egy munkaközösség kis beszámolót tarthatna tevékenységéről, melyet elektronikus formában is elérhetővé tehetünk. A munkaközösségeken belüli szakmai beszélgetések rövid összefoglalója is megosztható lenne elektronikusan.

Más intézmények munkájának megismerésére is időt kell fordítanunk. A látogatás tapasztalatairól rövid összefoglaló készülne a nevelőtestület tájékoztatására.

Az intézmény vezetésének kiemelt figyelmet kell fordítania az egyenletes munkaterhelésre, a munkaköri és a rendkívüli feladatok egyenlő elosztására. Természetesen lehetnek olyan élethelyzetek (tartós betegség, idős szülő gondozása, stb.), amikor a humánus kerül előtérbe.

A kiemelkedő többletmunka elismerésére szeretnék élni az NKT-ban megfogalmazott jutalmazási lehetőséggel, amennyiben a fenntartó erre lehetőséget ad. Érdemes átgondolni, hogy a belépő és a végzős osztályok osztályfőnökei a differenciálás adta lehetőséggel a többletfeladatok miatt emelt összegű pótlékot kapjanak (ez korábban élő gyakorlat volt iskolánkban).

Tervezem a kezdő osztályfőnökök támogatására egy tudásbázis létrehozását, valamint egy mentor hozzájuk rendelését.



A nevelést-oktatást segítő munkatársak kiválasztásának elvein és módszerein nem szeretnék változtatni, döntően a munkatársak véleményére szeretnék támaszkodni a jövőben is. A növekvő feladatmennyiség ellenére nem emelkedő bér (kereset-kiegészítés) miatt nehéz megfelelő új munkatársat találni.

A NOKS-os kollégák terhelése időszakosan megnő. Rugalmasságukat tapasztalom, lehetőséget kellene találni informatikai kompetenciáik fejlesztésére. A digitalizáció korában a rendszergazdai feladatkör szerepe felértékelődött, a napi üzemeltetés mellett az informatikai háttér fejlesztése igényelné a legtöbb kreativitást és önképzést. Anyagi források hiányában képtelenség állandó csapatot kialakítani, pedig ez lehetne a folyamatosan magas szintű munka záloga. Örülhetünk, hogy néhányan egyetemistaként még szívesen dolgoznak iskolánkban 1-2 évig.

A technikai dolgozók (takarítók, karbantartók, portások) is az iskolai szervezet fontos tagjai, hiszen naponta több száz diákkal, ügyeket intéző szülőkkel találkoznak. Sajnos nem mindegyikük érzi át munkájának nevelő hatását és fontosságát. A takarítók egy része délelőtt dolgozik (teljes munkaidőben), másik részük délután dolgozik (napi 4-6 órában). Az utóbbiak körében nagyon magas a fluktuáció és gyakori a nem megfelelő színvonalú munkavégzés. Az iskolavezetésnek nincs energiája arra, hogy tevékenységüket személyesen koordinálja és ellenőrizze, hasznos lenne egy délutános csoportvezető.

A konyhai dolgozók nem intézményünk alkalmazottai, de igyekeznek segítséget nyújtani nevelési elveink megvalósításában. Egy korszerűbb ebéd-befizetési és digitális ebédjegy-kezelési rendszer csökkentené az ebédeltetéshez kapcsolódó konfliktusokat.

A digitális munkarend és a jelenléti oktatás digitalizációja is rávilágított arra, hogy iskolánkban is elengedhetetlen a stabilan működő és megfelelő színvonalú informatikai háttérpark üzemeltetése (és részben létrehozása). A megnövekedett feladattömeg miatt a rendszergazdákon kívül oktatástechnikusok is kellenének, akik segítenének a működőképes technikai háttér biztosításában. A szigorú értelemben rendszergazdai feladatokra jól képzett informatikusok kellenek (a helyszínen) még magas rendelkezésre állású eszközök használata esetén is, hiszen gyakran kell azonnal beavatkozni. A jelenlegi bérezés mellett nincs jól képzett informatikus, aki egy iskolát választana munkahelyéül.

### 3.4. Vezetési szerkezet

A munkaközösség-vezetői szintet egy középvezetői szintként képzelem el, ennek megfelelő feladat-delegálással, valamint az ehhez tartozó felelősséggel, jogkörrel és elismertséggel. Az összetett munkaközösségek vezetőinek munkáját tantárgy-specifikus kérdésekben a tantárgyfelelősök segítik.

A munkaközösség-vezetők feladatait át kell tekinteni, munkaköri leírásukat aktualizálni kell. Amennyiben munkaterhelésükben indokolt eltérés tapasztalható, akkor ezt a bérpótlékban is ésszerű lenne kifejezésre juttatni.

### 3.4.1. Az iskolavezetés

A vezetőség létszámát jogszabály határozza meg. Az intézményvezető első az egyenlők között; az ő munkáját 3 helyettes segíti. Munkamegosztásukat az SZMSZ rögzíti (a 20/2012 EMMI rendelet 4.§ (1) alapján). Hatékonyabb lenne ennél: csak az intézményvezető által a helyettesekre delegált feladatokat megfogalmazni az SZMSZ-ben. A feladatok konkrét személyekhez rendelését – a felmerülő feladatok függvényében – a terhelés egyenletes elosztása, valamint a hatékonyság növelése érdekében rugalmasabban kellene kezelni, de ez megnehezítené a kollégák helyzetét (kihez lehet fordulni az adott esetben).

Az intézményvezető-helyettesek terhelését át kell tekinteni (természetesen a tanév folyamán ez nem egyenletesen oszlik el), és amennyiben ésszerű változtatás látható, akkor módosítani kell gyakorlatunkat (és a munkaköri leírásokat).

Az intézmény vezetésére háruló adminisztrációs terheket a digitalizáció sajnos nem csökkentette. Bár ma már döntően nem papír alapon, de egyre több információt kérnek tőlünk a különböző fenntartói szintek.

Rugalmasabb, a megoldandó feladatoktól függő kisebb teamek létrehozásában is gondolkodom. A köznevelési intézmények többségében alkalmazott lineáris szervezeti felépítést a stratégiai döntések meghozatalánál az érintett munkaközösség-vezetőkkel<sup>5</sup> egészíteném ki, az operatív irányításban funkcionális szervezeti felépítéssel kombinálnám.

A vezetői munkában kiemelkedően fontosnak tartom:

- az intézmény menedzselését, reklámozását;
- a partnerekkel folytatott párbeszédet (fenntartó, szülők, diákok), mely alapvetően feltételezi a partner jó szándékát és segítőkészségét;
- az aktív kapcsolatot az Oktatási Hivatal Budapesti Pedagógiai Oktatási Központjával (a pedagógiai-szakmai szolgáltatások terén);
- az aktív kapcsolatot a tankerületi és a hasonló képzési profilú intézmények vezetőivel;
- az aktív kapcsolatot a különböző fenntartású, de iskolánkhoz hasonlóan eredményes intézmények vezetőivel (ÉGIG);
- az aktív kapcsolatot öregdiákjainkkal, nyugdíjasainkkal, a szülőkkel;
- az igényes vezetői jelenlétet (megjelenés, véleményalkotás);
- a korrekt magatartásformát, kommunikációt.

Az intézményvezető önként vállalt kötelezettségként az intézmény szolgálatában áll, közvetlen munkatársai és minden partnere irányában a feltétlen bizalom kell, hogy jellemezze; kiszámítható értékrendet kell képviselnie.

Az intézményvezetés belső és külső kommunikációját a továbbiakban is informatikai háttérrel szeretném hatékonyabbá, gyorsabbá és egyértelműbbé tenni. Az egységes fellépést igénylő esetekben ügykezelő protokollok alkalmazásának kidolgozásának folytatását javaslom a jövőben is. A felhőben tárolt adatok (pl. az intézményünkben bevezetett

---

<sup>5</sup> Összetett (több tárgyat magában foglaló) munkaközösség esetén beleértem a tantárgyfelelősöket is.

elektronikus iktatókönyv), a megosztottan szerkeszthető dokumentumok ma már a vezetői munka elengedhetetlen eszközei.

A pedagógusok munkájának megítélésekor alapvető követelmény a türelem, a bizalom és a higgadság. Az intézményvezető feladata a szakmai munka irányítása és ellenőrzése. Sokan úgy gondolják, hogy ez nem túl hálás feladat. Az „ellenőrzés” szó helyett én a mások munkája iránti érdeklődést, mások munkájának figyelemmel kísérését alkalmaznám. Az óralátogatás célja elképzelésem szerint egymás pedagógiai kultúrájának, a tanítás-tanulás folyamatának, a diákok viselkedésének megismerése. Szaktanácsadóként sok kolléga óráját láttam; soha nem a hibakeresés vezérelt, hanem az egymástól tanulás. Az óralátogatások tapasztalatai mind a vezető, mind a pedagógus számára fejlesztő hatásúak lehetnek, ezért az intézményvezetők és a munkaközösség-vezetők által látogatott órák tapasztalatait a munkaközösségi értekezleteken beszélünk meg.

Az elmúlt 5 évben kialakult gyakorlatnak megfelelően az iskolavezetés részt vesz a tanév elején tartott munkaközösségi megbeszéléseken, így a kollégák választ kaphatnak a felmerülő kérdéseikre. Hasznos lenne a munkaközösségek és a vezetőség között „élőbb” kapcsolatot kialakítani az információk hatékony továbbítása és egymás véleményének jobb megismerése érdekében. Ennek egyik formája lehet a rendszeres munkaközösség-vezetői értekező a vezetőségi megbeszéléshez kapcsolódóan. Másik – közvetlenebb – formája lehet az ebédszünetben szervezhető, heti rendszerességű, rövid nevelőtestületi megbeszélés.

Az elektronikus hirdetőtáblánk lényegesen hatékonyabban szolgálja az információáramlást, mint a papír alapú hirdetések, de egyirányú, és ezt is el kell olvasni. A kétirányú kommunikáció egyértelműen megbeszélésekkel (értekezletekkel) oldható meg hatékonyan.

Vezetői tapasztalatom is megerősített abban, hogy nem elegendő kiemelkedő eredményeket elérni, hanem azok dokumentálása is fontos feladat. Ehhez biztonságos, korszerű informatikai eszközöket érdemes használni, biztosítva az adatok feldolgozhatóságát és elemezhetőségét. Pályázatom mellékletei – az OH adatbázisain kívül – ezeken az általam bevezetett elektronikus nyilvántartásokon alapulnak (ilyen pl. a beiskolázás és az érettségi eredmények elemzése).

Oktató-nevelő munkánk eredményességének alátámasztására a kötelezően nyilvántartott adatok mellett önkéntesen szolgáltatott információkra is szeretnék támaszkodni (nyelvvizsgák, felsőfokú tanulmányok, stb.); egy ilyen, informatikai eszközökkel támogatott monitoring rendszer kialakítása hasznos lenne.

### 3.4.2. Szervezettség

Az intézményen belül bevált eljárások következetes alkalmazása érdekében az eljárásrendet megőrizzük („precedens-elv”) és folyamatosan fejlesztjük. Az ehhez szükséges formanyomtatványokat folyamatosan aktualizáljuk.

A kis óraszámú tárgyak védelmében a továbbiakban is rövidített órákat tervezek az ünnepélyek napján a tanórák elmaradása helyett.

Rendezvényeink, programjaink tapasztalatait, a kapott visszajelzéseket elemezzük, és alapvetően pozitív szemlélettel megfogalmazzuk a javítandó területeket. Hagyományos, sok diákot megmozgató rendezvényeink (gólyatábor, lúdavató, szalagavató, ballagás, stb.) így megőrzik lényegi állandóságukat, de részleteikben folyamatosan igazodnak az újabb igényekhez.

Törekedni szeretnék a „keresztbe szervezések” csökkentésére. A feladatok egyértelmű felelőshöz rendelése mellett a hozott intézkedések informatikai eszközökkel történő tárolása is segíthet ebben. Hasznos lenne a teremfoglalás digitális nyilvántartását bevezetni.

Céлом a pedagógusok munkaköri leírásainak átdolgozása a digitális platformok elterjedésének figyelembe vételével.

#### **3.4.3. Információáramlás**

Időben folyamatos, azonnali tájékoztatást szeretnék, elsősorban informatikai eszközökkel támogatva. Az előző részben ennek egyik megvalósult eszközéről, a tanári hirdetőtábláról már írtam.

Tervem a belső kommunikáció csatornáinak és használati módjának rögzítése (az elektronikus tanári hirdetőtábla és a hivatalos fazekasos e-mail-cím napi rendszerességű követése).

Az iskolavezetés és a munkaközösségek megbeszéléseinek rövid összefoglaló emlékeztetőjét meg kellene osztani mindenkiel egy információs portál segítségével. Már a megbeszélések előkészítése során is érdemes ide feltölteni az érinteni kívánt témákat, vitaindítókat, stb.

A bejövő évfolyamokkal kapcsolatos információk megosztása érdekében az érintettek számára ősszel (októberben) tartott értekezletek összefoglalóját is érdemes közzétenni.

Az iskolavezetés egy-egy tagja közvetlenül felel a hozzá tartozó munkaközösségek kétirányú információáramlásának biztosításáért.

A 40-50 fős nagytanári mellett számtalan, néhány fő befogadására alkalmas kistanári szoba van; az információt mindenkire el kell juttatni, de papír alapon ez gazdaságtalan.

Miközben egyre nagyobb mértékben tárolunk adatokat digitális platformon, ügyelnünk kell annak etikus használatára is. Fontos tudatosítani, hogy mely információk tartoznak csak az intézményben dolgozókra, és melyek publikusak.

A partnerek (diákok, szülők) tájékoztatására az iskolai honlap mellett létrehoztuk „hivatalos” Facebook oldalunkat is (Földvári István kolléga áldozatos munkája). Ki kell alakítanunk a megjelenő tartalmakat felelősen gondozó tanári csapatot és a tartalmat készítő diákokkal is kiegészülő stábot.

#### **3.4.4. A pedagógiai-szakmai munka nyomonkövetése**

A pedagógusok munkájáról történő visszajelzés – ahogyan a diákok esetén is – fontos vezetői feladat. Intézményvezetőként az előző években elsősorban az új kollégák órait néztem meg (általában még a pályáztatás időszakában). A kollégák minősítő vizsgáin és

eljárásain igyekeztem én ellátni a delegálti feladatot, hiszen így órát is látogathattam (P1 és P2 esetén), másrészt lehetőségem nyílt arra, hogy kollégáim erősségeit kiemeljem a külső szakértők előtt is. A bemutatóórákon is igyekszem részt venni. A hallgatók vizsgatanításaira is elmegyek, hogy feltérképezzem szakmai, módszertani és emberi szempontból jó fazekas pedagógus lenne-e belőlük.

Az intézményvezető-helyettesek a belépő évfolyamokon látogattak órákat, ezáltal a vezetőség képet kapott az ott dolgozó pedagógusok munkájáról is.

A pedagógusok kompetencia alapú értékelésének új változata (amely önértékelésükön alapul) ebben az évben debütál. Fontos feladatnak tartom, hogy konkrét visszajelzéseket kapjanak a pedagógusok erősségeikről és fejleszhető területeikről is. A közösen alkotott szabályokat be nem tartók beazonosítása elengedhetetlen a pozitív munkahelyi légkör biztosításához, hiszen az általánosságban megfogalmazott kritika épp azokhoz nem jut el, akikre vonatkozna, míg másokat alaptalanul megbánthat. Természetesen elsősorban a kiemelkedő teljesítményt nyújtó kollégák kiemelésére kívánok fókuszálni.

Az ellenőrzés mellett az önellenőrzés és a társértékelés területén is fejlődünk kell. Szeretném megvalósítani, hogy kollégáim több alkalommal látogassák egymás óráit (a nagy leterheltség mellett ez nem egyszerű feladat), és az óralátogatásokat követően kialakuló szakmai beszélgetéseken tanuljunk egymástól. A munkacsoport-vezetőknek kulcsszerepük van a tantárgyak szakmai és módszertani színvonalának fejlesztésében.

Az értékelés kiszámíthatósága érdekében a szaktanároktól a jövőben kérni fogom, hogy a tanév elején ismertessék és elektronikusan publikálják értékelési gyakorlatukat.

### **3.5. Beiskolázás**

A helyzetelemzésben megnyugtatónak neveztem a beiskolázás számszerű mutatóit, de az adatok mögött számtalan megfontolandó tényező húzódik meg.

#### **3.5.1. Általános iskola**

A 6. életév betöltéséhez kötött iskolakezdés miatt a korábbinál több, még nem iskolaérett gyerek kerül be az általános iskolánkba. Egyre több olyan gyermek érkezik, aki gyakorlatilag alig tud magyarul.

Az alsó tagozaton is nőtt a leterhelés. Annak a kisgyerekeknek, akinek néhány hónappal korábban az óvodában még legfeljebb napi 2 foglalkozása volt, most napi 5 órája van. Az ebéd után nem pihen le, hanem délutáni foglalkozásra megy.

Az utóbbi években az osztálylétszámok is emelkedtek.

Iskolánk alsó tagozatának infrastruktúráját 24 fős osztályokra méretezték. A legnagyobb alsós osztálylétszámunk jelenleg 29 fő (4.a), miközben egyre több figyelmet kellene fordítanunk minden egyes tanulóra. Mivel semmilyen felvételi vizsgát nem szervezhetünk, az osztályok összetétele iskolaérettség szempontjából is nagyon heterogén.

Ebben a helyzetben az induló elsős osztályokat nem szeretném a jogszabályban meghatározott maximális létszámra feltölteni. A szakmai szolgáltatásból fakadó

bemutatóórák többletterhet jelentenek az alsósok számára, ezért indokolt lenne bekerülésük előtt iskolaérettségüket ennek tükrében vizsgálni. Jó lenne, ha a bázisiskolák számára engedélyeznék a többletterhek elviselésére irányuló szűrések elvégzését.

Az induló első évfolyamon sport- és művészeti emelt szintű oktatás esetén szervezhető alkalmassági vizsga (NKT 50. § (5)). Sajnos egyik „tagozat” sem illeszkedik iskolánk profiljába, de érdemes elgondolkozni rajta.

A felső tagozat első évfolyamán – ötödikben – érdemes az osztálylétszámokat a megengedett maximális értékhez közelire feltölteni. Az NKT-ban szereplő 27 fős létszám fenntartói engedéllyel 20%-kal meg is haladható (az NKT 25. § (7)), bár a magas létszám itt sem lehet cél. A létszámfeltöltés hasznos lenne azért is, hogy a 6 évfolyamos gimnázium elszívó hatása – saját speciális matematika tagozatunkra és általános tantervű osztályunkba átkerülő tanulók – miatt ne csökkenjen jelentősen az osztályok létszáma. Fontos, hogy a felső tagozat befejező évfolyamain is maradjanak jó képességű tanulók húzóerőként.

#### 3.5.2. Gimnázium

A gimnáziumi jelentkezési adatokat érdemes még egyszer elemezni.

A beiskolázási eljárásnak a helyzetelemző részben ismertetett finomhangolása eredményesnek mondható.

A hat évfolyamos általános tantervű tagozat esetén a hozott pontszámok alapján történő maximális szóbeli pontszám megajánlása átgondolást igényel. Pusztán az erről szóló tanúsítvány átadása során nem lehet kellő mélységű személyes kapcsolatot kialakítani, és a jelentkező sem kap hiteles, kellően személyes képet iskolánkról. A rendszer megtartását indokolja, hogy a megajánlott pontszámmal rendelkezők többsége megjelöli a speciális matematika tagozatot is, és nagy valószínűséggel valamelyik intézmény matematika tagozatán szeretne továbbtanulni, így nagyon magas számú szóbeli felvételi vizsgát kellene szerveznünk. Érdemes kialakítani egy ismerkedési délutánt számukra.

A 4 évfolyamos társadalomtudományi tagozat beiskolázási eljárásában a szóbelin választható tárgyak köre módosult. A helyzetelemzésben tárgyalt adatokból jól látható, hogy helyes döntés volt megengedni a történelem szóbeli választhatóságát. Azt, hogy a bemeneten látható pozitív változás pozitívan hat-e eredményességi mutatóinkra, majd csak évek múlva lehet megállapítani. A 11-12. évfolyamos emelt szintű tantárgyválasztás módosítása<sup>6</sup> is pozitív hatást gyakorol a jelentkezési kedvre, de megnehezíti az osztályfőnök feladatát.

#### 3.5.3. Átvétel

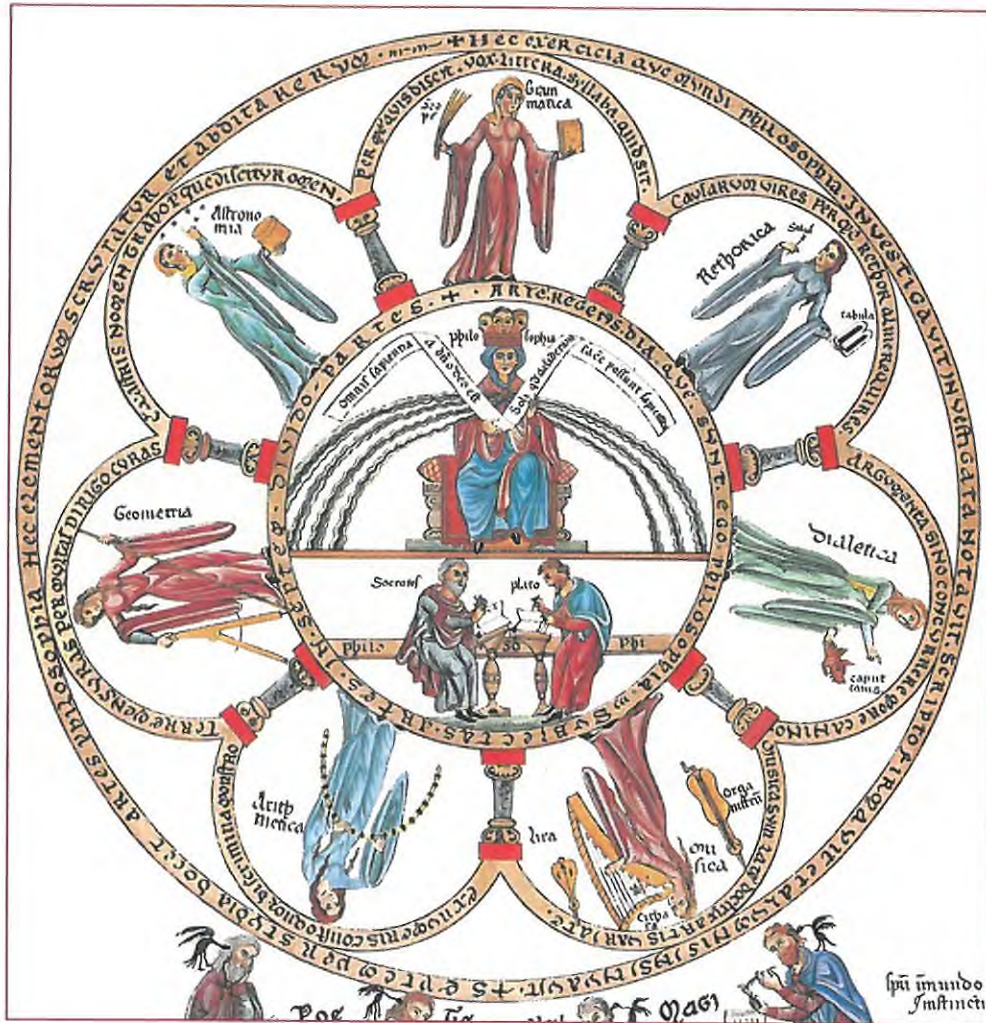
Az általános iskolában az előbb vázoltak szerint alapvetően az 5. évfolyam és a 7. évfolyam megkezdése előtt szerveznék tervezett átvételi vizsgát, a megengedett maximális tanulólétszámnak megfelelően. Indokolt esetben a tanuló felvételét a jogszabály még a létszámhatár felett is megengedi (NKT 25. § (7)). A többi évfolyam esetén a jelentkező

---

<sup>6</sup> A magyar nyelv és irodalom, a matematika és a történelem tárgyak közül kell egyet kiválasztani, a másik lehet szabadon választott. Korábban a magyar nyelv és irodalom vagy a matematika tantárgyak valamelyikének választása kötelező volt.

gyermek kiemelkedő képessége indokoltta teheti, hogy átvegyük (amennyiben az osztályközösség befogadó, és az új tanuló beilleszkedésére jó esélyt látunk). Szeretném gyakorlattá tenni, hogy a sikeres átvételi vizsgát követően a gyermek töltsön egy napot leendő osztályával, hiszen ebből kaphatunk képet a közösségbe integrálhatóságáról.

Gimnáziumi osztályaink esetén csak a megüresedett helyekre, illetve kiemelkedően tehetséges tanuló jelentkezése esetén szervezünk átvételi eljárást.



Egymásra épülés

### 3.6. Szerkezetmódosítás (finomhangolás)

*„Amikor a változás szelei fújnak,  
a kételkedők falakat húznak föl,  
az optimisták pedig vitorlákat.”  
(Ismeretlen eredetű bölcsesség)*

Minden szerkezetmódosítást csak alapos átgondolás után szabad bevezetni. A módosítás nem cél, hanem eszköz arra, hogy iskolánk még vonzóbb legyen a diákok és szüleik számára. Természetesen mindehhez a nevelőtestület többségének támogatása is szükséges.

Általános iskolánkban akkor érdemes valamilyen tagozat indításán gondolkodni, ha annak személyi és tárgyi feltételei minden tekintetben adottak.

Bár tagozatnak nevezem, de a jelenlegi gimnáziumi osztályaink óraszámai nem érik el a korábbi (10 évvel ezelőtti) tagozatos óraszámokat az új NAT és a kerettanterv szabályozásai miatt, ezért inkább emelt szintű oktatásnak kellene hívnom. A gimnáziumi tagozatok csekély mértékű átalakítását – partnereink igényei mellett – a felsőoktatási törvény változása is szükségessé tette. A 423/2012-es Kormányrendelet 3. sz. melléklete tartalmazza, hogy mely szakok mely képzési területein mely tárgyból/tárgykból kell a felvételizőnek emelt szintű érettségi vizsgát tenni. Az egy idegen nyelvből kötelező középfokú nyelvvizsga követelményének bevezetését egyelőre elhalasztották. Többletpont csak a kötelezőn felüli emelt szintű érettségi vizsgáért (és majd a második nyelvvizsgáért) jár.

Az emelt szintű érettségi vizsgák támogatása érdekében az új helyi tantervünkben is megmaradtak tagozatos tantárgyaink óraszámai.

Sajnálatos módon a felső tagozaton (7-8. évfolyamon) és a természettudományos tagozaton kívül a gimnáziumi képzéseinkben a természettudományos tantárgyak kötelező óraszámja csökkent a 9-10. évfolyamon. Annak érdekében, hogy a diákok sikeresen felkészíthetők legyenek az emelt szintű érettségire, még több tantárgy esetén biztosítani tudjuk a 2-nél magasabb óraszámú fakultációkat, a tantervi háló minimális módosításával.

A 9-12. évfolyamon tanított második idegen nyelv óraszámát megemeltük a 11. és a 12. évfolyamon heti 1-1 órával. A fakultációval együtt – és természetesen tanulóink befektetett munkájával – elérhető a második nyelvből is a középfokú nyelvvizsga.

A második idegen nyelv sávos oktatásában a fenntartó előzetes engedélyével a következő (2021/2022) tanévtől kezdődően a 4 osztályban nem 8, hanem 9 nyelvi csoport fog indulni. Kifejezetten a német nyelv csoportszámát szeretnénk megnövelni a korábbi évek nyelvi igényeinek felmérése alapján.

A 6 évfolyamos gimnáziumi osztályaink helyzete stabilnak mondható, nem igényel azonnali beavatkozást. Az általános tantervű osztályunk 2019-es megingását vélhetően az ügyetlenül megajánlott szóbeli pontszám okozta. Azóta világosan kommunikáljuk, hogy a leendő D osztályt nem a megajánlott szóbeli pontszámmal rendelkezők fogják alkotni, hiszen többségük bejut iskolánk speciális matematika tagozatára, vagy másik iskola matematika tagozatát választja.



Az általános tantervű 6 évfolyamos osztályunk (D) népszerűségének egyik forrása, hogy nem kell 12 évesen eldönteni, hogy milyen irányban kíván a diák majd továbbtanulni. Minden tárgyból magas színvonalú oktatásban részesül, és a 10. évfolyam végén választhat a fakultációs lehetőségek közül.

Az előbb ismertetett felsőoktatási változás miatt a második idegen nyelv szerepe felértékelődik; az új NAT által lehetővé tett emelt szintű képzést kihasználva a 7-8. évfolyamon emelt szinten oktatjuk az angol nyelvet a D osztályban. Ennek köszönhetően hamarabb eljuthatnak az előrehozott érettségiig angolból, és a második idegen nyelvre fókuszálhatnak.

A D osztály emelt szintű tantárgyának választása problémákhoz vezethet, mert nem minden választott tantárgyból lesz meg a csoportindításhoz szükséges létszám, és az eltérő tudásszint miatt nehéz más osztályokkal együtt megvalósítani a fakultációkat. A finomhangolási javaslatoknál visszatérnek erre.

A speciális matematika tagozat évtizedek óta sikeresen működik. Vezetői sikernek tartom, hogy az EMMI-bel történt többszöri egyeztetésnek köszönhetően a sajátos módszertant lehetővé tevő matematika óraszámok is megmaradhattak. Jelenleg dolgozunk azon, hogy a speciális matematika tagozat kerettanterve hivatalosan választható kerettanterv legyen.

A 4 évfolyamos gimnáziumi tagozataink két apró finomításon estek át az elmúlt 5 évben, ezeket már ismertettem a helyzetelemző részben.

A társadalomtudományi tagozat fakultációválasztási szabályainak módosítása csak évek múlva lesz mérhető. Addig óvatosan szabad csak változtatni. Egy lehetséges irányt a későbbiekben ismertetni fogok.

A természettudományi tagozaton (B) 4 tantárgyat tanulnak diákjaink emelt szinten (matematika, fizika, kémia, biológia), közülük legalább kettő számonkérése is emelt szintű. A 11. évfolyamtól választanak fakultációt, és akkor már „csak” két tárgyat kötelező emelt szinten választaniuk.

Felmerült annak igénye, hogy 2-2 tárgyas tagozattá alakítsuk át a B osztályt. Az előző évek fakultációválasztása alapján nem tapasztalható markánsan a matematika + fizika és a biológia + kémia elkülönülés (talán 1-2 ilyen évfolyam van). Ha kialakítunk egy osztályt, ami két kéttárgyas tagozatból áll, akkor tulajdonképpen sok más iskola útjára lépünk, és elveszítjük unikális jellegünket. Ráadásul elveszítjük a matematika + biológia és a matematika + kémia iránt érdeklődőket.

Sok gyerek nem tudja még 14 évesen eldönteni, hogy mi szeretne lenni; csak annyit tud, hogy a természettudományos tárgyak érdeklik jobban. Véleményem szerint meg kell őriznünk a későbbi választás lehetőségét úgy, hogy közben az első két évben ne terheljük túl a diákokat, de emelt szintű ismereteket kapnak. Matematikából és fizikából ez differenciált számonkérést jelent (kevesen választják nem emelt szinten), míg biológiából és kémiából általában létrejön 2-2 homogén csoport (eltérő létszámokkal).

A két, 4 évfolyamos gimnáziumi osztály „fakultációs” órái az alap-óraszámban szerepelnek, ezáltal minden igyekezetünk ellenére sem tudunk minden igényt kielégíteni. Ha szeretnénk kínálatunkat bővíteni, akkor a több osztályt érintő fakultációs sáv kialakításán is gondolkodhatunk. Az órarend készítésekor törekednünk kell arra, hogy a tagozatos órák lehetőleg a nap elején legyenek. Hasonlóan figyelniük kell az érettségi tárgyak órarendi elhelyezkedésére is, természetesen a lehetséges mértékben.

A fazekasos diákok pályaválasztási szándéka, illetve a digitális írástudás OECD felmérése során tapasztalt magyar hiányosságok egyaránt ráirányítják a figyelmet az informatika oktatás fontosságára. A tantárgy (digitális kultúra) az új NAT alapján jelentős óratöbbletet kapott. A részletes érettségi követelményeket nem ismerjük (ahogyan más tárgyból sem). Nagyon nehéz ma informatikatanárt találni, hiszen a pedagógus-jövedelem nem versenyképes az üzleti szférában elérhetővel.

A középiskolába jelentkezők száma mellett fontos mutató a szóbelire behívott tanulók pontszámának alsó határa, valamint az, hogy hányadik helyről és milyen összesített pontszámmal lehetett még bekerülni. Az egyes évek közötti összehasonlítás reménytelen vállalkozás, hiszen mások felvételiznek más írásbeli felvételi dolgozatok alapján. Az alábbi diagramot elemezve leolvasható, hogy nincs domináns és tendenciaszerű különbség az „utolsóként” felvett tanulók pontszáma alapján (2020-ban megváltozott a pontszámításunk).

**Az "utolsóként" bejutott tanuló felvételi pontszáma**



A végleges felvételi jegyzékekből (és az OH publikus statisztikáiból) jól látható, hogy intézményünkbe döntően azok a tanulók jutnak be, akik az első helyen jelölték meg iskolánkat.

### **Finomhangolási lehetőség**

A szülők számára egyre népszerűbbek a 6 (és 8) évfolyamos középiskolák, mert úgy érzik, hogy így gyermeküket már biztonságban tudhatják egy jó iskolában. A természettudományos tagozatot nehéz 6 évfolyamosként elképzelni, hiszen a gyerekek nem tanulnak korábban diszciplináris természettudományos tárgyakat, így az érdeklődés sem alakulhat még ki.

Lehetséges alternatívának látszik az, hogy a 4 évfolyamos társadalomtudományi tagozatot átalakítjuk 6 évfolyamossá. Ebben az esetben természetesen két, azonos tantervi háló alapján működő osztályt értek a 6 évfolyamos osztályok alatt (A,D).

Ha ez a megoldás megvalósul, akkor a 7-8. évfolyamon emelt szinten taníthatjuk az első idegen nyelvet. A két osztály esetén biztosan kialakítható egy németes csoport is, tehát ez a korábban németet tanulóknak is megnyugtató megoldás lenne.

Aztán a 10-11. évfolyamon az emelt szintű csoportok a két osztályból alakulhatnának ki. Bizonyára lenne olyan tantárgy, amiből már osztályszinten is létrejöhet egy alapszintű és egy emelt szintű csoport, de tipikusan a természettudományos tárgyak esetén jelentene ez segítséget. A természettudományos tárgyak fakultációs óraszámára lehetne 3 (hasonlóan az A-ban jelenleg is megvalósuló emelt szintű magyar nyelv és irodalom, illetve matematika tantárgyakéhoz).

Ennek a megoldásnak van azért hátránya is: egyetlen 4 évfolyamos osztályunk marad (a természettudományos tagozat). Mi lesz azokkal a nyolcadikos gyerekekkel, akik tehetségesek, de nem a természettudományok érdeklik őket? Megoldás lenne erre a dilemmára az, ha 7.-ben csak 26 fős osztályokat indítanánk a 6 évfolyamos általános képzésen, és így 16 tanulót (kb. fél osztályt) tudnánk átvételi eljárás keretében felvenni a 9. évfolyamra.

Az első idegen nyelv (angol) oktatásának nagy kihívása, hogy a középiskolás évek alatt letett érettségi vizsga után is adjunk lehetőséget a nyelvi kompetenciák fejlesztésére (pl. a szaktárgyakhoz kapcsolódó idegen nyelvi ismeretek oktatásával).

Bár jelenleg közvetlenül nem méri, de a tanulók digitális kompetenciáját elsősorban az algoritmikus gondolkodás, a programozás és az adatbázis-feldolgozás terén kell fejleszteni. A digitális kultúra tantárgy érettségi követelményeinek ismeretében lehet ennek pontos irányát meghatározni.

A részletes érettségi követelmények ismeretében át kell tekintenünk tagozataink tantárgyi struktúráját, az érettségi felkészítés (fakultáció) stratégiáját, tartalmát és gyakorlatát.

### 3.7. Minőségi mutatók megőrzése

A helyzetelemzésben ismertetett minőségi mutatóink kiemelkedően jók. Az eredményesség fokának megőrzése és esetleges további növelése nagy kihívás nevelőtestületünk és iskolavezetésünk számára.

A HVG 2021-es és 2020-as rangsorának részletes adataiból (12. sz. melléklet) látható, hogy mely területeken vannak nálunk eredményesebb intézmények. Helyzetünk értékelését rontja, hogy a felvételi eredmények rangsorolásánál nem veszik figyelembe külföldi egyetemeken továbbtanuló diákjainkat (kb. 30%) és diákolimpiai eredményeinket.

Néhány észrevétel és következtetés az utolsó két év részletes adatainak összevetéséből:

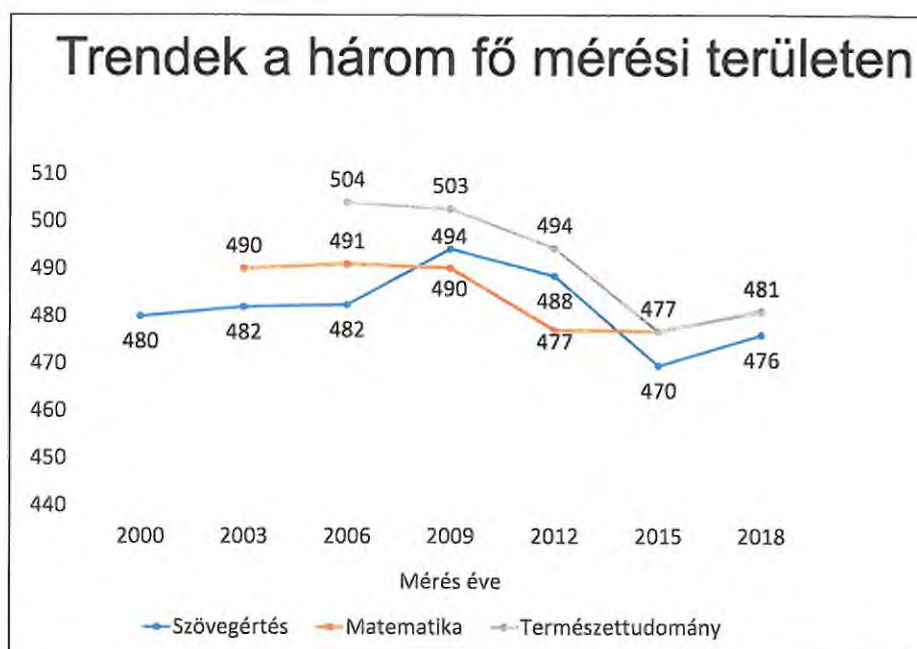
- A Fazekas az egyetlen olyan középiskola, amelyik négy mutató alapján is az első helyen áll (magyar nyelvi kompetenciamérés, matematika kompetenciamérés,

matematika érettségi, felsőfokú tanulmányok). Az első tizből rajtunk kívül csak két iskola áll egy-egy mutatóban az első helyen.

- Az idegen nyelvi érettségi mutató esetén a 2020-as és a 2021-es adatok között 10 helyezéssnyi visszaesés látható. Javítása érdekében számtalan lépést tettünk. Meg kell várnunk a sávós angol nyelv oktatásának felérését az érettségig (ez ebben a tanévben megtörténik). A második idegen nyelv eredményességének javulását az új NAT-ra épülő helyi tantervünk megemelt óraszámától várjuk (a korábbi 3-3-3-3 helyett 3-3-4-4). Hasznos lenne egy (kötelező) próba-érettségi vizsga lebonyolítása a 12. évfolyam elején a másik három, kötelező érettségi tárgyhoz hasonlóan, mely néhány éve kiválóan működik már.
- A magyar nyelv és irodalom érettségi 6 helyezéssnyi visszaesése, illetve a történelem érettségi mutató 10 helyezéssnyi visszaesése figyelmeztető jel, nem jelentős és tendenciózus változás (valamint nem feledhetjük: a középszintű érettségi dolgozatokat minden intézményben a tanulók saját tanárai értékelik, így az összehasonlítás eleve problematikus).
- A fazekasos tanárok magas színvonalon tanítanak és úgy is kérik számon a tanultakat. Szorgalmazom, hogy a tantárgyi munkacsoportok (elsősorban a kötelező érettségi tantárgyak esetén) elemezzék saját középszintű szóbeli érettségi értékelő gyakorlatukat. Érdeemes – az anonimitás megsértése nélkül – információt kérni középszintű érettségi vizsgálónöki teendőket ellátó kollégáktól, hogy ne hozzuk diákjainkat és iskolánkat hátrányos helyzetbe az érettségén az országos átlagnál magasabb elvárásainkkal.

A kompetenciamérés adatainak elemzését minden tanévben el kell végeznünk. Sajnálatos, hogy az eredmények 8 hónappal később kerülnek nyilvánosságra, pedig a szükséges intézkedéseket – ha vannak ilyenek – szinte azonnal meg kellene hozni. Az osztályfőnökök és a szaktanárok számára a képességeloszlás alakulását szemléltető diagram a leghasznosabb, de jelentős munka kideríteni, hogy melyik tanulóhoz melyik érték tartozik (bár jogilag és technikailag megtehető), így a szükséges fejlesztést sem lehet személyre szabottan megtervezni. Ösztönözni kell a tanulókat arra, hogy – a mérési azonosítójukat megőrizve – kövessék figyelemmel saját kompetenciaszintjük fejlődését. Ebből következtethetnek intézményünk hozzáadott pedagógiai értékére is. Kiemelkedő eredményünk megőrzése érdekében az érintett évfolyamokon a tanítási órán is készülünk a kompetenciamérésre egy-egy korábbi feladatsor időre történő megoldásával és értékelésével (nem elegendő a feladatok és megoldásuk megértése, tudni kell azokat az adott időkereten belül meg is oldani).

Gyakran emlegetik a magyar diákoknak a PISA méréseken nyújtott gyenge teljesítményét: matematikából, szövegértésből és természettudományos ismeretekből sem érték el a 2018-as mérésben részt vevők az OECD országok átlagát. A tendenciát az alábbi diagram szemlélteti.



Sajnos nincs arra lehetőség, hogy ilyen mérést intézményi szinten elvégezhessünk és értékelhessünk, pedig nagyon hasznos lenne.

Az érettségi vizsgák tartalmi szabályozásának módosítása most zajlik, a részletes követelmények még ismeretlenek. Munkaközösségi (tantárgyi munkacsoporti) szinten át kell tekinteni a változásokat, és meg kell hozni a szükséges döntéseket a módosított vizsgarendszerre való eredményes felkészüléshez, felkészítéshez. Az oktatás tartalmi szabályozásának folyamatában, szakmai-szaktárgyi bizottságok működésében és feladatsorok, tananyagok elkészítésében sok fazekasos tanár vesz részt; ezt a helyzeti előnyt ki kell használni, a belső tudásmegosztás formáinak fejlesztésével is.

Az intézménybeli (belső) tanulmányi eredmények összehasonlíthatósága érdekében szorgalmaznám a munkaközösségeken belüli egységesebb értékelési rendszer kidolgozását és alkalmazását. Megfontolandó lehetne – az évtizedeken keresztül eredményesen működött – évfolyamszintű tanulmányi versenyek, képességmérések hagyományának visszaállítása („kisérettségi” típusú vizsga, mely sok fővárosi középiskola gyakorlata, nincs a Fazekasban).

A Pedagógiai Program helyi tantervében (a szülői közösség kérésére) részletesen rögzítenünk kell az értékelési gyakorlatunkat: a tanév során megszerzendő jegyek számát.

A 2020/2021-es tanév vélhetően változást hoz a külföldi továbbtanulás terén, részletesen elemeznünk kell a külföldi továbbtanulási irányok változásait.

Hatékonyabbá kell tennünk a magyar felsőoktatási intézményekkel meglévő kapcsolatainkat a magyar egyetemeken történő továbbtanulás elősegítése és végzett diákjaink eredményességének nyomonkövetése érdekében.

Tanulóink sikeres felkészítésének elengedhetetlen feltétele, hogy növeljük a tantárgyak közötti együttműködés szintjét (pl. projektek keretében).

Miközben sokat teszünk azért, hogy megőrizzük – és amennyiben lehetséges, még növeljük is – eredményességünket, nem szabad megfeledkeznünk a diákok lelki-pszichés egészségéről. 2018 novemberében iskolapszichológusunk a 9-12. évfolyamos gimnazisták körében egy stressztűrési mérést végzett, melyet az érintett diákok 82%-a töltött ki. A mérés célja az volt, hogy felmérjük a tanulók fokozott leterheltsége miatti lélektani nehézségeket és diákjaink érdekében változtassunk az iskolai környezeten. A stressz-tolerancia tekintetében iskolapszichológusunk azt tapasztalta, hogy a válaszadók több mint fele az alacsony vagy a hiányos stressz-tolerancia csoportba tartozik. Az eredmény nem azt mutatja, hogy mennyire stresszesek a diákok az iskolában, hanem azt, hogy milyen mértékben tudják a stresszt kezelni. Az osztályfőnökök osztályukra vonatkozó visszajelzést is kaptak az iskolapszichológustól, és ez alapján kezdtek el tevékenykedni az iskolapszichológus segítségével (beszélgetések, tematikus osztályfőnöki órák, stb.). A stresszel való megküzdést jellemzően mintakövetéssel tanuljuk, de tudatosan is lehet e készségeket fejleszteni. A következő tanévben (jelenléti oktatás mellett) szeretném megkérni Temesvári Eszter iskolapszichológust, hogy ismételje meg a mérést és a tendencia alapján – amennyiben szükséges – iskolai szintű intézkedéseket hozzunk. Mivel feltételezhető, hogy tanulóink többsége időről időre átél – és élete során át fog élni – stresszes szituációkat, ezért fontos, hogy erre megfelelően tudjanak reagálni, és a szorongáskeltő helyzet ne hasson ki teljesítményükre és egészségükre.

A tanári terhelés csökkentése érdekében hasznos lenne egy (digitális) tudásbázis létrehozása a gyakran ismétlődő osztályfőnöki és szaktanári feladatok eljárásrendjéről és tartalmi elemeiről.

A Fazekas Mentorprogram és a Fazekas TANdem program tapasztalatait elemeznünk kell, és a lehetséges mértékben kiszélesíteni a bevontak körét (és a programok eredményességét).

### 3.8. Tehetséggondozás és tehetségfejlesztés

A ma legáltalánosabban elfogadott Renzulli-féle tehetségmodell a következő négy fajtáját emeli ki a tehetségnek:

- átlagon felüli általános képességek;
- átlagot meghaladó speciális képességek;
- kreativitás;
- feladat iránti elkötelezettség.

A közösségi tehetségfejlesztés, tehetségsegítés a Fazekasban a fenti négy elemre koncentrált program szerint működik. A tehetségbarát iskolai közösség, amelynek egyaránt részei a gyerekek és a pedagógusok, garantálja, hogy a gyermekben a részenként fejlesztett személyiségelemek (képességek, kreativitás és motiváció) tehetséggé tudjanak integrálódni.

A változatos speciális képességekkel, előtörténettel és háttérrel rendelkező tehetséges diákok részben osztálykeretben, részben moduláris formában történő oktatásban vesznek

részt, valamint az iskola egymással és a tanárokkal alkotott informális közösségeiben is segíti tehetségük kibontakozását.

Iskolánk olyan középiskola, amely vállalja, hogy tehetségfejlesztő, tehetséggondozó műhelyeiben a közösségi tehetségfejlesztés módszerével teremt lehetőséget a kiemelkedően magas szintű kompetenciák kibontakoztatásához.

A közösségi tehetségfejlesztés nem ellenpontja az egyéni tehetséggondozásnak, hanem növeli annak hatását. A közösségi tehetségfejlesztésben résztvevő tanulók nemcsak tanáraik tudásával gazdagodnak, hanem a velük egy csoportban, osztályban tanuló, hozzájuk hasonló képességű tanuló társaik tudásából is merítenek. A pedagógus irányításával végzett önképzés hatékonysága megnő a társak motiváló hatása, a csoport közös értékrendje által.

Fontos részei tanterveinknek a tehetség hasznosulását és hasznosítását elősegítő elemek, azaz a tehetséges fiatal nemcsak a szakmájában, a tantárgyakban való előrehaladásra kell megtanítani, hanem fel kell vértetni megfelelő kommunikációs, együttműködési és vezetői készségekkel, valamint meg kell ismertetni a tehetsége eredményei hasznosulását elősegítő formákkal. A szakmai felkészítés mellett az értelmiségi pályákhoz szükséges speciális kompetenciák fejlesztését is vállalják (projekt munkára való képesség fejlesztése, idegen nyelven történő prezentációk készítése, vitakészség fejlesztése, vitakultúra alakítása, érzelmi intelligencia fejlesztése, szociális kompetencia fejlesztése, stb.).

Iskolánk pedagógusai a tehetségfejlesztés, -gondozás, -segítés területén is támogatást nyújtanak, pl.:

- szakköröket tartanak más iskolák érdeklődő tanulóinak,
- más intézmények pedagógusainak módszertani továbbképzéseket tartanak,
- módszertani segítséget nyújtanak más középiskolák pedagógusainak az egyéni tehetséggondozásban,
- a felsőfokú oktatási intézmények végzős tanár szakos hallgatói számára módszertani gyakorlati képzést nyújtanak a tehetséggondozás (a fent felsorolt valamennyi) területén.

### 3.9. Intézményi önértékelés és elégedettségmérés

Intézményünk oktató-nevelő munkájának elemzése szempontjából fontosnak tartom, hogy a hivatalos önértékelési kérdőívek mellett használjunk intézmény-specifikus kérdőíveket is (elégedettségmérési kérdőívek), hiszen kiemelten fontos céljaink megvalósulásának mértéke csak így válhat mérhetővé. Az összehasonlíthatóság érdekében a 2016-os kérdőíveken csak nagyon csekély változtatást szabad eszközölnünk a következő mérésnél.

Úgy gondolom, hogy a részben digitális munkarendben töltött tanév elégedettségmérése nem nyújtana általánosan is hiteles képet az iskoláról – de természetesen

a digitális munkarendünk tekintetében ez hiteles és fontos –, ezért elhalasztottam ezt a mérést a következő, remélhetőleg jelenléti oktatásban eltöltendő tanévre.

### 3.10. Szervezetfejlesztés

A vezetőség munkamegosztásának terheléselemzését el kell végezni, az ad-hoc feladatokat ennek tükrében kell delegálni.

Az iskolavezetés és a tantestület közötti személyes kapcsolatot meg kell őriznünk. Egy-egy konkrét cél elérése érdekében fakultatív megbeszéléseket szeretnék szervezni a javaslatok és ötletek megbeszélésére. Miközben fontos a digitális eszközökkel történő kommunikáció, nem szabad elhanyagolni a személyes megbeszélések közösségépítő szerepét.

A nevelőtestületi értekezleteken gyakorlattá tettem az előző időszak kiemelkedő tanári munkáinak elismerését (sajnos csak egy köszönet formájában). Törekednem kell arra, hogy még egyértelműbb legyen a kiemelkedő és alulmaradó teljesítmények megítélése a tanári teljesítmények növelése érdekében.

A pedagógusok egyenlő terhelésének biztosítása érdekében a teljesítmények elemzése alapján biztosítani kell, hogy ne legyenek „egyenlőbbek az egyenlők között”. A felmerülő konfliktusok hatékony kezelése elengedhetetlen. A közösség érdekét határozottabban kell képviselnünk az egyéni érdekekkel szemben. A tanárok terheinek pontos felmérése alapján keresnünk kell a „húzóemberek” megbecsülésének anyagi forrását, hiszen igyekeznünk kell motiváltságukat megőrizni.

A pedagógusok pszichés terhelésének ismerete és az ezzel összefüggő egészségvédelmi tevékenység is fejlesztésre szorul. Iskolapszichológusunk segítségével végeztünk már a pedagógusok kiegészével kapcsolatos felmérést. Szerveznünk kell kiégést megelőző tréningeket, egymást segítő pedagógus csoportokat.

Az iskola mint szervezet céljait még hatékonyabban kell kommunikálnunk partnereink (diákok, szülők) felé. Miközben iskolánk a diákok tudásmegszerzésének és nevelésének szolgálatában áll nem tekinthető egyszerűen egy szolgáltatónak.

A megkezdett – FLOW Magyarország segítségével elindított– szervezetfejlesztési munkát folytatnunk kell. A célok és értékek menti csoportos konzultációkat – a lehetőségek függvényében – újra kell éleszteni. Miközben a hatékonyság (az időhatékonyság is) fontos szempont, teret kell adnunk az ötletelésnek, hiszen ezekből szülehetnek meg a jövő ígéretes tervei.

Folyamatosan erősítenünk kell a munkaközösségek közötti szakmai innováción alapuló együttműködést. A közös szakmai tevékenység hatékonyabb megismerési módszer, mint a munkaközösségek értekezleteken történő bemutatkozása (bár az sem ártana). A digitális munkacsoporthoz hasonlóan több célorientált együttműködési platformot kell kialakítanunk.

A pedagógusok közösségépítésének igazi alapja a tanárok belső fegyelme, tartása és tudatossága. Közös rendezvényeink elősegíthetik a közös célok megalkotását. A 2018/2019-



es tanév elején az alakuló értekezletet kihelyeztük és átalakítottuk egy közösségi programmá. Sok pozitív visszajelzés érkezett (és néhány negatív is). Érdemes lenne rendszeres gyakorlattá tenni ezt úgy, hogy a programok a közösséggé formálódást, a közös gondolkodást segítsék. Az egyik intézményvezető-helyettes szervezett néhány alkalommal tanári kirándulást (pontosabban túrát) is – hasznos lenne az éves munkatervben néhány nevelőtestületi szintű közösségépítő programot is rögzíteni. Fontos lenne, hogy ne feladat, hanem inspiráció legyen a programokon való részvétel.

Partneri kapcsolataink révén (pl. ÉGIG) megoszthatjuk tapasztalatainkat és ötleteket gyűjthetünk más iskoláktól.

### 3.11. Szakmai szolgáltatás

*„A szerzés sosem elegendő az élethez,  
tudnod kell bánni azzal, amit megszerezteél:  
igazából csak az a tiéd, amivel másoknak is a hasznára vagy.” (Seneca)*

Intézményünk pedagógusait aggodalommal tölti el a szakmai szolgáltatásunk körüli bizonytalanság.

Bízom abban, hogy a következőkben ismertetett tevékenységeket bázisiskolaként tovább végezhetjük majd. Számunka a szakmai szolgáltatás nem „csak” 17 álláshelyről szól, hanem arról, hogy az eddig töretlenül magas színvonalon végzett munkánk nélkül a magyar köznevelés lenne szegényebb. Ezt szeretném képviselni minden fórumon.

Az NKT-ban felsorolt területek közül Budapesten a 109 éve pedagógiai szakmai szolgáltatást is nyújtó Budapesti Fazekas Mihály Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium a következő tevékenységeket látja el, reményeim szerint a jövőben is:

- (szaktanácsadás, a köznevelési törvény bevezetésével az OH-POKok végzik);
- tantárgygondozás;
- pedagógiai tájékoztatás;
- pedagógusok továbbképzésének és önképzésének segítése, szervezése;
- tanulmányi és tehetséggondozó versenyek szervezése és összehangolása;
- ezeken kívül: tehetséggondozó szakkörök szervezése, tartása fővárosi diákoknak.

A tehetséggondozás stabilan működő „sikerágazat”. Matematikából és a természettudományos tantárgyakból olyan szakköröket szervezünk külső iskolák diákjainak (általános iskolában csak matematikából, gimnáziumban minden olyan tárgyból, amelyre igény van), ahol segítséget kapnak versenyekre, illetve emelt szintű érettségire való felkészülésükhöz. Olyan iskolák diákjai látogatják ezeket a szakköröket, amelyekben nincsenek meg a személyi és/vagy tárgyi feltételek ehhez. A diákokat ritkábban az iskolák küldik (együttműködési megállapodás keretében), gyakrabban egyénileg jelentkeznek (például honlapunkról értesülnek szakköreinkről). Amikor igény mutatkozik humán tárgyból tartandó szakkörre, ennek a kérésnek is eleget teszünk. A digitális munkarend tapasztalataira

építve megfontolandó az online tehetséggondozás, valamint az online szakkör módszertanának kidolgozása.

Számunkra a legtöbb időt és emberi erőforrást igénylő tevékenység a versenyszervezés; ez a köznevelésben jelenleg a tehetséggondozás és fejlesztés legelterjedtebb eszköze, módszere. Az általános iskolai országos versenyek budapesti fordulójának többségét (a kerületek legjobbjai számára) a Fazekasban szervezzük. Mi rendezzük a fővárosi versenyek döntőit is. A középiskolai versenyek közül szintén mi szervezzük az országos versenyek budapesti fordulóját, illetve mi rendezzük a fővárosi versenyek döntőit is. Gyakran nálunk zajlanak az OKTV második, illetve döntő fordulói is. Iskolánk vezetőpedagógusai szervezésében, két versenykoordinátor irányításával rendezzük meg az általános és középiskolai versenyeket.

Alsó tagozatos munkaközösségünk tagjainak és a délutáni foglalkozásokat tartó pedagógusoknak a bemutatóórái, kistanfolyamai annak ellenére kiemelkedően látogatottak, hogy egyre nehezebb a pedagógusoknak eljönni saját intézményükből, hiszen helyettesíteni kell őket. A résztvevők százainak elégedettségi visszajelzései igazolják, hogy hasznosak rendezvényeink.

A fentiekben ismertetett szolgáltatásokat a „pedagógiai-szakmai szolgáltatási órakeret” terhére végzik a pedagógusok. Ez tehát nem órakedvezmény, hanem erre a kiemelten fontos tevékenységre biztosított időkeret. Az egyes konkrét feladatokhoz tartozó időkeret biztosítása kiemelten sürgős és fontos feladat.

Munkálkodni kell azon, hogy a szakmai szolgáltatásban jelenleg részt vevő pedagógusaink bekerülhessenek a minősítési rendszerbe, és minél előbb mesterpedagógusok vagy kutatótanárok lehessenek.

Intézményünk már második alkalommal nyerte el az OH bázisintézménye címet. Arra törekednék, hogy intézményünk továbbra is bázisiskola legyen. Azt a tapasztalatot, amelyet kollégáink a fővárosi munkaközösségek megsegítésével, a fővárosi szintű versenyek szervezésével, kistanfolyamok tartásával, tehetséggondozó szakkörök vezetésével szereztek, a továbbiakban is hasznosítani kívánjuk.

A szakmai szolgáltatási órátömeg pedagógusokhoz való rendelésében az okozza a nehézséget, hogy az egész tanévre tekintve kell tervezni a feladatokat és tevékenységeket, hiszen ez beépül a tantárgyfelosztásba. Korrekcióra csak a következő tanévben nyílik lehetőség, bár rendkívüli helyzetekben (például tartós betegség esetén) a kollégák átvállalják a munkaközösségben keletkezett plusz feladatokat. A tanév végén felmérjük, hogy milyen várható feladatok lesznek a következő időszakban, ezeket munkacsoportokhoz rendeljük. Az intézményi pedagógiai szolgáltatói órátömeget az előrelátható feladatok függvényében osztjuk szét a munkacsoportok között. A pedagógiai szakmai szolgáltató tevékenység tervezésére, az arányos teherviselés megvalósítására és a munkáról való elszámolás további finomítására tett javaslataim:

1. Valamennyi, a szolgáltatásban részt vevő pedagógusnak heti 1 óráját finanszírozzák, a „rendelkezésre állás” miatt: a szolgáltatást végző pedagógusok óráira előzetes

- bejelentés nélkül, bármikor beülhet vendég pedagógus, illetve bármikor készen kell állnia telefonon vagy online feltett szakmai-módszertani kérdések megválaszolására.
2. A tehetséggondozó szakköröket tartó pedagógusok (heti két óra a szakkör), heti 2,5-3 finanszírozott órát kapnak a felkészülésre, adminisztrálásra és a foglalkozás megtartására.
  3. A középiskolai versenykoordinátor, aki valamennyi OKTV-t előkészíti, feltételeit biztosítja, a szükséges adminisztrációt elvégzi, heti 6 órát kap erre a tevékenységre.
  4. Azok a kollégák, akik egy-két verseny szakmai szervezésének felelősei (elkészítik a feladatlapokat, megszervezik magát a versenyt, biztosítják a felügyeletet, lebonyolítják a javítást, előkészítik az okleveleket, beszerzik a jutalmakat), heti 1-2 órát kapnak a feladatra. (Ez a feladat nem egyenletesen oszlik el a tanév során, hanem a különböző fordulók idején nagyon sok munkát jelent.)
  5. A minikurzusokat, kistanfolyamokat tartó kollégák (3 óra: elméleti előadás, bemutató óra, óramegbeszélés) heti 1 órát fordítanak az előkészítésre és a program lebonyolításra. Ide tartozik a konferenciák szervezése is. Ha valaki alkalmi konferenciaszervezésben vagy vendégek számára bemutató foglalkozás szervezésében vesz részt, nem kap külön órát érte: a rendelkezésre állás és az egyéb feladatokért kapott óra terhére végzi a munkát.
  6. A pedagógiai tájékoztatást végző kollégák, akik a kapcsolatot tartják a külső iskolák tanítóival, illetve szakos pedagógusaival (akiknek rendszeresen tájékoztatókat szerveznek és biztosítják a folyamatos interaktív-telefonos, vagy online segítségnyújtást), heti 1 órát kapnak a feladatra.
  7. A szakmai portálok készítői és naprakészen tartói legfeljebb heti 2 órában végezhetik a feladatot.
  8. A pedagógusra eső heti pedagógiai szolgáltatási óraszám csak kivételesen indokolt esetben haladhatja meg a heti 6 órát.

A tanév végén a pedagógusoknak egyéni és konkrét elszámolást kell készíteniük az elvégzett feladatokról. Elszámolásukat a munkaközösség-vezetők jóváhagyásával nyújtják be.

### 3.12. Nevelési kérdések

Az iskola tanulóinak általános fegyelmi helyzete jobb az országos átlagnál, ennek ellenére számos problémával találkozunk. Az intézménybe járó tanulók szociokulturális környezetének és az iskola évszázados, általánosan ismert értékrendjének köszönhetően a drogok használatának – sok más iskolára jellemző – súlyos problémájával nem kell megküzdenünk. Ugyanakkor az egyéb függőségek megjelenése miatt (mobileszköz-függőség, játékfüggőség, közösségimédia-függőség) továbbra is meg kell őriznünk intézményünk „védőburok” jellegét!

Egy-egy tanórán kívüli, illetve iskolán kívüli rendezvény, kirándulás, tábor alkalmával az előző években néhány esetben felmerült a droghasználat gyanúja, de ezek nem, illetve nehezen bizonyítható esetek (többnyire a gyerekek elmondása alapján értesültünk róluk).

A 18. évüket betöltött végzősök vannak a legveszélyeztetettebb helyzetben. A fazekasos diákok legtöbbje a középiskola végéig visszafogott, kilengésektől mentes életet él: tanulmányaik és az azokkal összefüggő kulturális programok töltik ki idejüket.

Iskolánk tanárai – elsősorban az osztályfőnökök – féltő gonddal figyelik tanítványaik viselkedését, így a legkisebb változást, problémát azonnal észreveszik, és haladéktalanul megkezdik az okok feltárását, a probléma megoldását. Emellett természetesen mind a biológia, mind az osztályfőnöki munkaközösség célirányos drog-prevenációs tevékenységet folytat.

Az agresszió továbbra sem jellemző iskolánk tanulóira, de egyre gyakoribb a durva beszéd, türelmetlenség, az egymás iránti tolerancia hiánya, mely néha a tettlegességig fajul. A gyerekek környezetében egyre inkább elharapózó agresszivitás nem zárható a falakon kívülre. Ez új, eddig ismeretlen feladatok elé állítja a testületet.

A rasszizmus, kirekesztés, mindenféle hátrányos megkülönböztetés ellen következetesen harcolunk. Iskolánk legfőbb erkölcsi alapelve: a másik ember „lelkének, testének, tulajdonának tiszteletben tartása”. Aki ez ellen vét, nem kerülheti el a megérdemelt büntetést. Ugyancsak határozottan lépünk fel a gyerekek saját egészségét, jövőjét veszélyeztető magatartással szemben.

Fel kell készíteni a pedagógusokat a kiemelten tehetséges gyerekeknél esetenként jelentkező beilleszkedési, viselkedési zavarok felismerésére és kezelésére, beleértve például a látens Asperger-szindrómát.

Meg kell küzdenünk néhány „új típusú” problémával. Ilyen például: a mobil eszközökkel személyiségi jogot sértő felvétel készítése vagy visszaélés (személyiségi jog megsértése) internetes közösségi oldal használatából adódó lehetőséggel.

A kisebb fegyelmezetlenségek, viselkedésbeli problémák megítélésében nem egységesek a pedagógusok. A kérlelhetetlen szigorótól a mindent elnéző és megbocsátó magatartásig széles spektrumon mozognak az alkalmazott megoldások. Az osztályfőnöki munkaközösségek e téren is nagyobb felelősséget kaphatnának. A szaktanárok negyedévente készítenének fakultatív osztály-értékelést az osztályfőnököknek. Ha szükségesnek tartja, akkor az osztályfőnök az egy osztályban tanító tanárok értekezletét kezdeményezheti.

Bár az iskolavezetés testületi egységes álláspont kialakítására törekszik egy-egy adott helyzetben, ez a törekvés nem mindig jár sikerrel. A konszenzus megtalálása az iskolában sem könnyebb, mint az iskolán kívül. Törekednünk kell arra, hogy nevelőtestületünk összetartó és egységes legyen.

Véleményem szerint nem lehet úgy tanítani Petőfit, az 1848-as eseményeket, beszélni a C-vitamin izolálása kapcsán Szent-Györgyi Albertről vagy a számítógépek kapcsán Neumann Jánosról, hogy a pedagógiai programunkban is szereplő hazafias nevelés ne kerüljön fókuszba.

A nevelőtestület tagjai vélhetően a legtöbb konkrét helyzet megítélésében a jövőben is különböző álláspontot képviselnek majd, de a vitákban kikristályosodott vélemény tiszteletben tartásával, egységesen kell fellépnünk.

### 3.13. Diákélet

Az oktatás megkérdőjelezhetetlen privilégiuma mellett támogatni szeretnék minden olyan kezdeményezést, ami tanulóink számára vonzóbbá, otthonosabbá teszi iskolánkat és nem ütközik szabályainkba. Intézményvezetőként szeretném támogatni átgondolt programjavaslataikat, kikérni véleményüket az őket érintő kérdésekről. Kérem a nevelőtestületet, hogy támogassa a DÖK idei javaslatait, elképzeléseit:

- **Diákönkormányzati nyári tábor:** számos iskolában bevett szokás, hogy a diákönkormányzat szervez egy tábort a diákönkormányzat tagjainak és minden olyan diáknak, akiket érdekel a diák-érdekképviselet és a programszervezés témája. Az ilyen programok során amellet, hogy biztosítanánk azt, hogy évről évre kompetens programszervezők és képviselők dolgozzanak az iskolánkban és tegyenek meg mindent a megfelelő környezetért, számos, a diákok számára akár egy egész életre hasznos beszédtechnikai, vezetési és képviseleti gyakorlatot tudnánk átadni ezen módon, miközben a tábor keretében, barátokkal, előadókkal és érdekes előadásokkal, szórakozva tanulhatnának a résztvevők anélkül, hogy mindez értékes időt venne el a tanévből.
- **Diákönkormányzati képviselet a szóbeli felvételin:** egy, az iskolánk tanárai által is sokszor felvetett ötletet, hogy diákönkormányzatunk egy reprezentatív személye részt venne a szóbeli vizsgákon (évekkel korábbi gyakorlatot követve). Ez egyrészt elősegítené azt a nyugodt környezetet a felvételiző tanulók számára, amely szükséges ahhoz, hogy egy diák sikeresen és reális eredményeket mutatva tudjon vizsgázni, továbbá a diákönkormányzatnak is nagyon hasznos betekintést adna abba, hogy milyen tapasztalatú és tehetségű diákok érkeznek az iskolánkba. Itt természetesen nem beleszólási jogot szeretnének a felvételbe, hanem lehetőséget, hogy a diákönkormányzat és a diákélet szempontjából is megismerjék a felvételiző tanulókat.
- **Diákönkormányzati szoba:** a jövőben szeretnének egy diákönkormányzati helyiséget. Az elmúlt években a megnövekedett és jobban számon tartott feladatok miatt szükségessé vált egy olyan helyiség, amelyben az iratokat, eszközöket tárolhatják úgy, hogy esetleg akkor is hozzá tudjanak férni különösebb probléma nélkül, ha a patronáló tanárt nem tudnák elérni. Mindemellet itt anélkül tudnának dolgozni, hogy megzavarnák bármelyik tanár munkáját, szakkörét, esetleg egy gyűlést. Ezt a helyiséget szükség szerint, akár diákönkormányzati pénzből fel is tudnák újítani és számukra használhatóvá tenni. Úgy gondolják, hogy egy erre alkalmas helyiség lenne a Pinceklub hátsó részében található raktárrész előtere, amely a diákságtól jelenleg el van zárva. Tökéletes választás lenne a hely, mivel amellet, hogy a diákok által használt közösségi tér mellett van, el van választva tőle, emiatt biztonságos tárolásra is alkalmas.
- **Az iskolai kommunikáció finomítása és hangsúlyozása:** a diákönkormányzat számára jövőbeli terveik egyik legfontosabbja lenne az ernyőszervezeten belül és kívül történő kommunikáció tökéletesítése. Bár van egy nagyon egészséges

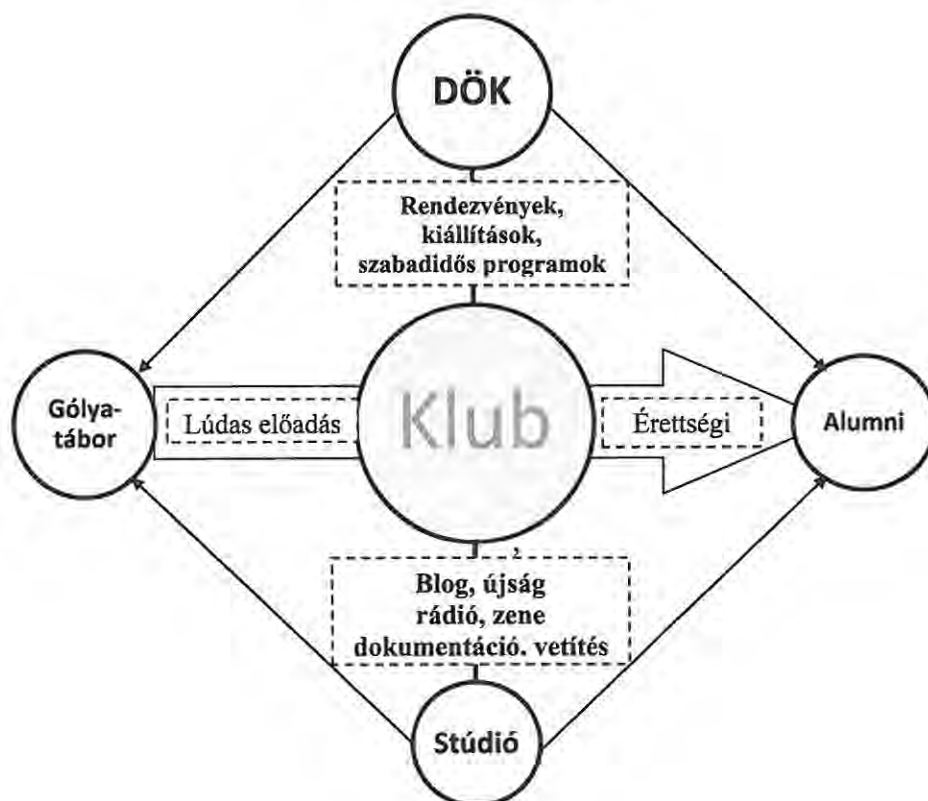
kommunikáció a diákönkormányzaton belül és kívül, de véleményük szerint mindig lehet dolgozni a fejlesztésen.

A DÖK elnökének gondolatait kiegészítem az alábbiakkal:

- Tudatosítanunk kell a diákokban, hogy a hatékony érdekvédelem és érdekképviselet kulturált gyakorlása a későbbi életükben is fontos lesz.
- Szeretném, ha a diákönkormányzat vezetése rendszeresen (1-2 havonta) találkozna az iskolavezetés tagjaival a felmerülő kérdések és problémák megbeszélésére.
- A diákok által szervezett programok megvalósulása után a tapasztalatok megbeszélése következne az igazgatósággal, melynek része, hogy az iskolavezetés elismeri és megköszöni a szervezés és a kivitelezés kimagasló színvonalát.
- A DÖK terveire szükség van költségvetés egyik forrása alapítványaink és támogatóink hozzájárulása.
- Törekednünk kell a megmaradt iskolai közösségi terek otthonossá tételére és fejlesztésére (pl. pinceklub, aula, kisaula).
- Tanulóinknak a baráti körben vagy a közösségi hálókön megfogalmazott véleménye iskolánkról az egyik legfontosabb marketingtényező lehet.

Minden pedagógust arra szeretnék buzdítani, hogy aktívan vegyen részt a diákok kezdeményezéseinek megvalósításában. Ez is az értékteremtés egyik lehetősége.

#### A diákélet szinterei



### 3.14. Iskolamarketing (PR)

Tudomásul kell vennünk, hogy hagyományos marketingfelületeink, például kiemelkedően igényes évkönyvünk már nem elegendő a legjobb képességű diákok iskolánkba „csábításához”. A szülők és a diákok számára a magas színvonalú oktatómunka mellett a nevelőmunka és a szabadidős programkínálat is fontos. Intézményünk potenciális partnerei a személyes kapcsolataik mellett leggyakrabban az internet segítségével gyűjtenek információkat iskolánkról.

A Fazekas honlapja öregdiákjaink anyagi támogatásával és szakmai segítségével megújult. A rezponzív felület optimális megjelenést nyújt az asztali munkaállomásokon és a mobiltelefonokon egyaránt. A honlap menürendszere egyszerűsödött és áttekinthetőbbé vált. A tartalom gondozása folyamatos feladatot jelent az iskolavezetésnek. Ésszerű lenne tartalomfelelősöket kiválasztani a nevelőtestületből. A honlap nyitó oldaláról elérhetők munkaközösségi portáljaink is.

A következő évek feladata, hogy a munkaközösségi oldalak többsége a honlappal azonos vizuális megjelenést kapjon. Hasznos lenne a honlap gerincét angol nyelven is elkészíteni (a honlapmotor technikailag alkalmas erre).

A környezetünkben egyre gyakrabban hallható – bár nem túl etikus – negatív, „versenyistálló” megítélésünk ellensúlyozására növelni szeretném iskolánk nyitottságát. Tanórán kívüli rendezvényeinket (és akár tanóráinkat is) előzetes jelentkezés mellett látogathatóvá szeretném tenni. Aki érdeklődik, az jöjjön el, és nézze meg pedagógiai munkánkat és szabadidős rendezvényeinket.

Nyolcadikos diákjaink más intézmények kapcsán gyakran olyan előnyöket jelölnek meg (változatos szabadidős programok), amelyek a mi iskolánkban is rendelkezésükre állnak, „csupán” kevesen tudnak róla. A partnerorientált tájékoztatást szolgálja hivatalos Facebook oldalunk létrehozása. Ismét hálásan köszönöm az oldalt létrehozó és gondozó kolléga (Földvári István) áldozatos munkáját. Felkerültek iskolánk életéről szóló videók (imázsfilm, tanórai felvételek, szabadidős programok) és számtalan, a diákok érdeklődésére számot tartó hír (pl. a szóbeli felvételi előttre 18 részes jótanács gyűjtemény).

Online iskolaújságunk (suliujsag.fazekas.hu) egyrészt kiváló megnyilvánulási lehetőséget nyújt kreatív diákjainknak, másrészt vonzó és hiteles marketingcsatorna is.

Fontosnak tartom a Fazekas kapcsolati hálójának erősítését, kiterjesztését szakmai és társadalmi szinten is. Intézményünk múltja és volt tanítványai olyan potenciált képviselnek, amelyet a jelenlegi bizonytalan helyzetben ki kell használnunk.

### 3.15. Intézményfejlesztési célok, a K+F+T+I jegyében

Iskolánk szakmai eredményességének további növelése céljából kiemelten fontos feladat a kollegiális együttműködésre és a tudományos kutatások eredményeire épülő intézményfejlesztés, melynek alappillérei:

- az intézményen belüli tudás-intenzitás fokozása;





- gyakorlat-közösségek kialakítása (a szakmai tudás fontos forrása a kollégák informális szakmai megbeszélése – online csoportok létrehozásával is);
- innovatív horizontális kommunikáció;
- tudásmegosztás (munkaközösségeken belül és azok között is);
- az énhatékonyság és a munkaelégedettség fokozása.

### 3.16. SWOT

A Budapesti Fazekas Mihály Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium dinamikusan változó környezetben végzi oktató-nevelő munkáját, ezért kiemelten fontos, hogy összefoglaljam a fejlődés mozgatórugóját jelentő előnyöket, a leküzdendő hátrányokat; azt, hogy melyek a szervezetben rejlő lehetőségek és milyen veszélyek elkerülésére kell törekednünk.

A helyzetelemzésen alapuló vezetői programban megfogalmazott stratégia áttekintésére szolgál az alábbi SWOT-elemzés.



<b>Erősségek</b>		<b>Gyengeségek</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magasan kvalifikált, nagy teherbírású pedagógusok</li> <li>• Nagyszámú mesterpedagógus és kutatótanár</li> <li>• Nagyszámú PSZE-PÉM szakértő</li> <li>• Tankönyvírói, tananyag-fejlesztési gyakorlat, szaktanácsadói tapasztalat</li>   <li>• Jól motivált gimnáziumi tanulók</li> <li>• Kevés magatartási probléma</li> <li>• Kitűnő mérési eredmények</li> <li>• Megerősítő családi háttér</li>   <li>• Sokoldalú képzési formák</li> <li>• Nemzetközi hírű matematika tagozat</li>   <li>• Tágas épület</li>   <li>• Új és korszerű honlap</li> <li>• Belföldi-külföldi kapcsolatok</li> <li>• Szakmai bizottsági tagságok (érettségi, OKTV, stb.)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nevelőtestület átlagéletkora magas</li> <li>• Életpályájuk alapján arra érdemes pedagógusok nem mesterfokozatúak</li> <li>• Sok kistanári szoba – információáramlás</li> <li>• Diákjaink stressz-kezelése</li>   <li>• A tagozatok finomhangolásának igénye</li>   <li>• Fogyóeszközök pótlása</li> <li>• Elavult számítógéppark</li> <li>• Tornatermi kapacitás hiányosságai</li>   <li>• Részben elavult munkaközösségi weblapok (informatikai szempontból)</li> </ul>	
<b>Lehetőségek</b>		<b>Veszélyek</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szülői igény a „fazekasos szellemiségű” tanulók kinevelésére</li> <li>• Partneri igény a változatos, magas színvonalú képzés megőrzésére</li>   <li>• Külső partneri kapcsolatok erősítése (pl. OH, ÉGIG)</li> <li>• Bázisiskolai feladatok</li> <li>• Pedagógiai-szakmai szolgáltatási órakeret: plusz feladatok ellátása</li>   <li>• Jól megközelíthető, központi helyszín</li>   <li>• A beszerzéseket segítő alapítványok</li> <li>• Öregdiákok, szülők támogatása</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Versenyistálló” megalapozatlan vádja</li> <li>• Csökkenő országos gyereklétszám</li> <li>• Sorsolásos általános iskolai beiskolázási rendszer</li> <li>• Az új köznevelési struktúrába nehezen beilleszthető szervezet</li>   <li>• Megszűnt partneri kapcsolatok (MFFPI)</li> <li>• Pedagógiai-szakmai szolgáltatási órakeret bizonytalansága</li>   <li>• Nem teljesen biztonságos környék (bár sokat fejlődött)</li>   <li>• Forráshiány</li> </ul>	

## 3.17. Ütemterv

### 3.17.1. Rövid távú feladatok (azonnal)

#### Operatív intézkedések

- rövid távú munkaerő-gazdálkodási terv kidolgozása munkaközösségenként;
- a munkaközösség-vezetők bevonása az intézményi döntéshozatali rendszerbe, rendszeres munkaközösség-vezetői értekezletek a vezetőségi értekezlethez kapcsolódóan;
- értekezletek, megbeszélések emlékeztetőinek rendszeres megosztása az érintettekkel;
- a munkaközösségekkel való rendszeres kapcsolat kialakítása;
- közösségépítő programok lehetőségeinek felmérése, megindítása;
- egységes nyilvántartási rendszer bevezetése az intézményi pályázatok számára;
- munkaközösségi szintű óralátogatások, tapasztalatcserék rendszerének kialakítása;
- rendszeres intézményi bejárás megkezdése;
- felújítások, karbantartási feladatok összegyűjtése és kommunikálása a fenntartónak;
- érettségi-eredmények munkacsoport-szintű áttekintése, elemzése;
- munkacsoportonként egységes értékelési rendszer kidolgozása és beépítése a helyi tantervbe;
- a külföldi továbbtanulási irányok változásainak elemzése;
- a Mentorprogram és a TANdem program eddigi tapasztalatainak összegzése, fejlesztési lehetőségek kidolgozása.

#### Munkaszervezés

- a munka megszervezése az egyenlő munkamegosztás elve alapján (intézményvezetés);
- a belső, elektronikus alapú információáramlás további egységesítése és fejlesztése;
- a *helyi tanterv* folyamatos átdolgozása az új NAT és kerettanterv alapján;
- a rendezvényeket, programokat követő visszajelző-megbeszélések bevezetése.

#### Felvétel/átvétel

- konzultáció folytatása az általános iskola első osztályába felveendő tanulók szűrésének lehetőségeiről;
- a felvételi eljárás megváltoztatásának monitorozása;
- a felvételi eljárás finomhangolási lehetőségeinek egyeztetése az intézményen belül (ismerkedési délután, diákképviselő bevonásának lehetősége).

#### Tanulásszervezés

- a tagozatokkal kapcsolatos partneri elvárások feltérképezése (általános iskola, 4/6 évfolyamos gimnázium);
- a természettudományos tagozat tagozat-specifikus tárgyainak szintválasztásából adódó tapasztalatok felmérése;

- a társadalomtudományos tagozattal kapcsolatos szóbeli felvételi és fakultáció-választási változásokkal kapcsolatos visszajelzések gyűjtése.

#### **Szakmai szolgáltatások**

- a szakmai szolgáltatás (pl. tehetséggondozó szakkörök, versenyek, bemutatóórák) intézményes lehetőségének fenntartása;
- a pedagógiai-szakmai szolgáltatási (bázisiskolai) óraszámok feladathoz rendelése az eddigi gyakorlat szerint, és az elvégzett feladatok dokumentálása egységes formában;
- lobbitevékenység a pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményi szintű megőrzésére.

#### **Diákközösség**

- partneri együttműködés a DÖK-kel, javaslataik felkarolása;
- gyakori egyeztetés a rendőrséggel az iskola környékének biztonságosabbá tételéről.

#### **Marketing**

- hivatalos iskolai Facebook oldal működtetése,
  - felelősök kijelölése a tartalmaknak megfelelően,
  - tartalomfejlesztői csapat kialakítása;
- az online iskolaújság támogatása (munkacsoport);
- kapcsolatépítés az öregdiákjainkkal (a Mihály napi rendezvény);
- „nyitott iskola” programok kidolgozása és meghirdetése.

### **3.17.2. Középtávú feladatok (1-2 éven belül)**

#### **Intézményszervezés**

- a képzési szerkezet finomítása a munkaközösségek bevonásával;
- pályázatírói tevékenység intézményesítése, erre irányuló képzések elvégzése;
- aktív „alumni”;
- hosszú távú munkaerő-gazdálkodási terv kidolgozása munkaközösségenként, és ezek intézményi szintű összehangolása;
- intézményi elégedettségi mérés (és kiértékelése);
- munkaközösségeken átívelő témacsoportok létrehozása és támogatása (pl. a már létező digitális munkacsoport);
- a munkaközösségek bemutatkozási rendszerének kidolgozása, működtetése;
- a kezdő osztályfőnökök támogatási rendszerének kidolgozása (of.-mentor);
- belső dokumentumkezelő rendszer bevezetése:
  - dokumentumok kereshető formában;
  - tanulók adatai kereshető formában (pl. nyelvvizsgák, versenyeredmények);
  - nevelési kérdések során kialakult gyakorlatok rögzítése („precedens-elv”);
- öregdiákjaink életútját nyomon követő rendszer kialakítása.

### **Oktatómunka**

- az általános iskola első osztályába felveendő tanulók bázisiskolai feladatokról fakadó szűrésének bevezetése, ha a jogszabályi háttér megszületik;
- általános iskolai tagozatok megvalósíthatóságának vizsgálata, esetleges bevezetése a partneri elvárások alapján;
- a 11. évfolyamon tanítandó „természettudomány” tantárgy diszciplináris oktatásának kidolgozása;
- a természettudományos tantárgyak óraszámcsökkenésének kompenzációs lehetőségei a szakkörök és a fakultációk terén;
- az angol nyelvből előrehozott érettségi vizsgát tevő diákoknak nyújtható kínálat lehetőségeinek kidolgozása az idegen nyelvi munkaközösséggel;
- továbbképzések támogatása a korszerű tanulásszervezési és tanítási módszerek, valamint a korszerű eszközök használata terén.

### **Nevelőmunka**

- a nevelőtestület szervezett felkészítése a kor nevelési kérdésekkel kapcsolatos problémáira (pl. drog, agresszivitás);
- diáksegítő csoport létrehozása és az eljárásrend kidolgozása a partnerek közreműködésével;
- prevenciós programok lehetőségeinek felmérése, kidolgozása.

### **Szakmai szolgáltatás**

- a pedagógiai-szakmai szolgáltató tevékenység megőrzése a jelenlegi köznevelési struktúrában;
- kistanfolyamok választékának bővítése;
- tevékenységünk monitorozása és minőségbiztosítása.

### **Marketing**

- a honlap törzsanyagát angol nyelven is elérhetővé tenni;
- további PR- és marketingcsatornák keresése.

### **Infrastrukturális fejlesztés**

- a szaktantermek és osztálytermek IKT-parkjának korszerűsítése

### **3.17.3. Hosszú távú feladatok (a vezetői ciklus végéig)**

- a kisudvar könnyűszerkezetes beépítése a források függvényében;
- természettudományos laborok korszerűsítése;
- a könyvtár tárolókapacitásának és számítógépparkjának bővítése, korszerűsítése;
- iskolai közösségi terek további fejlesztése, karbantartása;
- a színházterem légkondicionálása, irodák hűtése;
- a tornatermek szellőztetésének megoldása;
- a többletmunka finanszírozására, a források függvényében;
- beléptetőrendszer kiépítése és a kamerarendszer korszerűsítése.