

## Pályázati nyilatkozat

Alulírott Turcsik Viktor pályázatot nyújtok be a Nemzeti Közigazgatási Intézet honlapján 2013. 04. 26-án megjelent pályázati felhívás alapján a Herman Ottó Általános Iskola és Budaörsi Logopédiai Intézet (2040 Budaörs, Ifjúság u. 6.) igazgatói állására.

Kijelentem, hogy a „Közalkalmazottak jogállásáról szóló” 1992. évi XXXIII. törvényben megfogalmazott magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek, és ennek igazolásait mellékelem.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok teljes pályázati anyagom, az eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé. A pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.

Nyilatkozom, hogy hozzájárulok a pályázati anyagban foglalt személyes adataim pályázati eljárással összefüggésben történő kezeléséhez.

Pályázatomhoz mellékelem a következőket:

- Szakmai önéletrajz
- Szakmai gyakorlatot igazoló dokumentum
- Szakmai helyzetelemzésre épülő vezetői program
- Végzettséget igazoló oklevelek másolatai
- Erkölcsi bizonyítvány

Tisztelettel:



Turcsik Viktor

2040 Budaörs, Nádasdűlő sétány 19. II/5.

Budaörs, 2013.05.22.

# **Vezetői program**

a Herman Ottó Általános Iskola és Budaörsi Logopédiai Intézet  
vezetésére kiírt pályázathoz

Készítette: Turcsik Viktor

Budaörs, 2013. május

## Tartalom

LEMMÁK ÉS DILEMMÁK.....	3
TE VAGY ELŐL... VEZETŐI HITVALLÁS .....	3
HELYZETELEMZÉS EGY KIS SWOT .....	5
MENNYIRE OTTHONOS A MÁSODIK OTTHON? .....	6
<i>A kerítésen belül</i> .....	6
<i>Csarnok, terem, szoba, szertár</i> .....	7
KELL EGY CSAPAT .....	9
MÉRÉS, SZÁMOLÁS, KÖVETKEZTETÉS.....	11
VEZETŐI PROGRAM .....	13
VÁLTOZÁS, ALKALMAZKODÁS, EVOLÚCIÓ .....	14
<i>„Fenntartható fejlődés”: szoftver és hardver egysége</i> .....	15
A SZAKMA A MIÉNK, ÉS MINDENKIÉ .....	16
<i>Herman, Budaörs, Magyarország, Európa...</i> .....	18
<i>Amitől csukódik az a bizonyos olló</i> .....	20
<i>Ahol a való világ kezdődik</i> .....	23
<i>A mérendő mennyiség és minőség</i> .....	26
<i>Alsó, Felső, Király, Ász</i> .....	27
ISKOLAMENEDZSMENT MA .....	29
<i>„Akárhonnan jönnek, bárkit beengednék”</i> .....	29
<i>Vágyak, elvárások, jó munkahely</i> .....	30
A MÁRÓL, A HOLNAPRÓL ÉS A HOLNAPUTÁNRÓL.....	32
MELLÉKLETEK .....	33

## Lemmák és dilemmák

A pedagógiai munka folyamatos példamutatás. Naponta több száz szempár szegeződik a tanítókra, tanárookra, minden iskolacsinálóra. Minták vagyunk. Ez büszkeséggel tölt el, de nagyon fárasztó is. Magabiztosság és gyötrő bizonytalanság, töretlen hit és keserves csalódás váltják egymást hétköznapijainkban. Korlátos tudásunkkal egy végtelen, ismeretlenekkel teli világba kalauzoljuk tanítványainkat. Bátorság vagy vakmerőség mindez?

Tempósan, de ne túl gyorsan; következetesen, de megértéssel; jól szabályozottan, de elég szabadon; izgalmaival tele, de nagyon biztonságosan... Keressük a középutat, pedig egyáltalán nem biztos, hogy azon kell járnunk. Iskolát csinálni nagyon kockázatos vállalkozás. A közönség egymásnak ellentmondó elvárásokat fogalmaz meg és valaki mindig elégedetlen.

Erkölcst, kultúrát, tudományt közvetítünk. Kiválasztottunk néhány állítást, és megtanítjuk őket. Nem tanítunk meg mindent, mert az lehetetlen. Nem tanítjuk meg mindenkinek ugyanazt, mert ez is lehetetlen. Kérdés, ki mennyire tudja elfogadni a lehetetlent és természetesen az, hogy kinek hol kezdődik a lehetetlen.

Ez egy érdekes, változatos munka, tele kihívással. Sokan nagy élvezettel végezzük. Regényeket lehetne teleírni a sok-sok iskolai történettel. Órákon keresztül tudjuk mesélni, mi történt velünk és tanítványainkkal az elmúlt időkben. Irigylésre méltó dolog iskolát csinálni.

## Te vagy elől...

### Vezetői hitvallás

- Apa mit olvasol?
- Tanulom, hogyan kell iskolát vezetni.
- Hát úgy, hogy te vagy elől.  
(Turcsik Zsófia, 3 évesen)

Közel 10 éve vagyok igazgató. Ez már elég jól hangzik. A 10 év és az igazgató is. Amikor elkezdtem tanítani, egyáltalán nem gondoltam arra, hogy én majd egyszer igazgató leszek. Bár gondolhattam volna, mert a Fekete Holló őr vezetőjére már elég korán felkértek az osztálytársaim. Akkor szereztem az első vezetői gyakorlatot. Csak fiúkból állt a csapat: többen erősebbek voltak nálam és jobban is tudtak focizni, sőt néhányuk a csajoknak is jobban tetszett, mint én. Az ilyen egyértelmű minőségi kritériumok ellenére, mégis egyöntetűen engem választottak. Nem

emlékszem rá, hogy különösen büszke lettem volna emiatt, inkább elfogadtam a feladatot.

Néhány évtizeddel később szinte ugyanígy alakult a helyzet. Váratlanul ért az intézményvezetői felkérés, hisz sokan tapasztaltabb és bizonyára jobb tanárok is voltak a tantestületben, mint én. Ez most is így van. Ma már azonban biztosan tudom, hogy a vezetés más munka. Hasonlít ugyan a tanulók vezetésére, de mégis határozottan nagyobb türelmet, kitartást, alázatot és megfontoltságot igényel. Közel egy évtizede azon küzdök, hogy mindezt a képességet megszerezsem. Fokozatosan haladok előre, miközben a kollégáim türelmére, kitartására, alázatára és megfontoltságára támaszkodom.

Legfőbb vezetői hitvallásom: **a nyitott ajtó politikája**. Ebben segít a tanári és az igazgatói iroda közvetlen kapcsolata. Jó, hogy nem kell bejelentkezni, csak be kell lépni és máris áramolhatnak az információk a vezetés felé. Ritkán fordul elő, hogy munkaidőben kizárom a nyilvánosságot. Ez persze sok időt felemészt, de biztosan nem hiába.

Minden vélemény meghallgatására szükség van ahhoz, hogy valóban **demokratikusan** működhessen az iskola. Ebben segítenek a kommunikáció elektronikus formái is, de a személyes találkozásokat tartom a leghatékonyabbnak. Nem könnyű rávenni az iskolahasználókat, hogy kérdőíveken mondjanak véleményt a működésről. Sokkal egyszerűbb mindig az éppen aktuális gondokkal foglalkozni. Ez nyilván kevésbé tudományos, mégis sokat ad a vezetés munkájához.

Emellett a vezető leginkább **stratégia, irányító, szervező és menedzser**. Figyelem a társadalmi igényeket, alkalmazkodni próbálok, ugyanakkor a tantestületben felhalmozott szakmai tapasztalat alapján megfogalmazott álláspontot próbálom közvetíteni a kívülvilág felé. Mindehhez alapvető **intézményi nyitottság** szükséges, ami vitathatatlan haszna mellett, néhányszor komoly kelletlenséget okoz a kollégáknak.

A szervezet fejlesztése során arra törekszem, hogy **folyamataink egyszerűsödjenek**, közérthetőek és könnyen elfogadhatóak legyenek. Csak így képzelhető el számomra a szilárd munkafegyelem.

A munkatársak ellenőrzése és értékelése során folyamatosan a lehetséges **fejlődésre koncentrálok**. Biztos vagyok abban, hogy a külső értékelők ugyanezen elv alapján ítélik majd meg működésünket. A mindenki által elfogadható cél- és szabályrendszer a színvonalas munka alapfeltétele.

A fenti feladatok elvégzéséhez továbbra is az igazgatóhelyettesekből és a munkaközösség-vezetőkől álló tanácsadói kör közvetlen segítségére számítok.

Az elmúlt évtizedben nálunk még az igazgatók gazdálkodtak az Önkormányzat által biztosított forrásokkal, és munkálkodtak a pályázati vagy egyéb forrásbővítésen. Az új Köznevelési törvénnyel jelentősen módosult ez a munka. Ennek ellenére hiszem, hogy az igazgatónak még most is és a jövőben is feladata a **plusz források megszerzése**. Olyan célokat és eredményeket kell felmutatnunk, melyekre szívesen áldoznak a nagylelkű támogatók. A velük való kapcsolatépítésben elsősorban az iskolánk mellett működő Írisz Alapítványra számítok.

Mindemellett a munka legizgalmasabb része az ethoszépítés, a **jellegzetes hermanos hangulat megteremtése**. Az iskola magán hordozza a vezető minden érdemét és hiányosságát. Egy jellegzetes szervezeti kultúra épült ki, ahol fontos az emberséges kommunikáció és a megengedő elfogadó légkör. Ezzel együtt hiányzik a folyamatos, szigorú ellenőrzés, a gyakori számonkérés és sajnos a rendszeres dicséret is. Alkalmam volt két éven át egy coaching-on részt venni, ahol szakmai tanácsadómmal azt beszéltük meg, hogy legelőször a dicséret mennyiségén kell változtatni. Remélem ez a törekvésem rövidesen észrevehető lesz.

## Helyzetelemzés

### Egy kis SWOT

A Herman Ottó Általános Iskola és Budaörsi Logopédiai Intézet a járás szinte legforgalmasabb részén terül el. Remek közlekedési lehetőségek adódnak azoknak, akik hozzánk hozzák gyermekeiket. Részben ennek köszönhető, hogy az utóbbi években egyre fokozódott a **környező települések családjainak érdeklődése** iskolánk iránt. Másrészt intézményünk otthonossága, felszereltsége felülmúlja sok térségi iskoláét. Ilyen összehasonlításban tehát rendkívül vonzó a Herman.

A budaörsi iskolákat összehasonlítva sajnos a Herman épületegyüttese már nem áll olyan fényesen. A Bleyer Jakab Általános Iskola felújítása és bővítése néhány éve fejeződött be, erős kontrasztot rajzolva a két, rendkívül közel épült intézmény közé. Nem beszélve az országos viszonylatban is kiemelkedő színvonalú épülettel rendelkező 1. Számú Általános Iskola vonzerejéről.

A Herman hatalmas telken, 3442 m<sup>2</sup> udvarral körülvéve épült. Remek sportpályáit szívesen használják nem csak a gyerekek, de a sportolni szerető felnőttek is. A

terület kiváló lehetőséget kínál az iskolai és egyéb társasági rendezvényekre. Jó itt összejönni.

Másrészről az épületek és az udvar nyitottsága, intenzívebb használata gyorsabb amortizációval is jár, melynek kiküszöbölése jelentős anyagi forrásokat emészt fel.

A tanulói összetétel minden szempontból rendkívül heterogén, ami egészséges osztályközösségeket teremthet. A különböző iskolázottságú és társadalmi helyzetű családokból érkező gyerekek közössége kiválóan fejleszthető olyan csapattá, melynek tagjai segítik egymást.

Gondot jelent viszont, hogy egyes tanulók marginális helyzetén még együttes erővel sem tudunk enyhíteni. Ők aztán a közösség fekete bárányaivá válnak, nem egyszer okot adva arra, hogy miattuk vigyék el a tehetségeket más intézményekbe.

Iskolánk legfontosabb erőssége a szakmájukhoz remekül értő pedagógusok közössége és az a nyitottság, mellyel a legelesettebbekhez állunk. Ez a tény viszont sokszor azt eredményezi, hogy a több odafigyelést, gondosságot, azaz nagyobb energiát igénylő tanulókat előszeretettel irányítják hozzánk a szakszolgálatok és a gyermekjóléti intézmények.

Mindent összevetve a külső és belső gátló tényezők mellett olyan erősségekkel rendelkezünk, melyek lehetővé teszik a folyamatos fejlődést. Nézzük ezek tárgyi és humán összetevőit.

### ***Mennyire otthonos a második otthon?***

Iskolánk jövőre lesz 35 éves. A sebtében felépített, UNIVÁZ szerkezetű épület a 70-es évek házgyári építkezéseinek minden hátrányát hordozza. Ezeket kiküszöbölendő sok kisebb felújítás történt, melyek elsősorban az épület gépészetét érintették. Az eredetileg 16 tantermes iskola átadása óta túlterhelten működik.

### **A kerítésen belül**

A épület bordó betonpaneleivel, kopott, bemattult üvegű lépcsőházi ablakaival nem nyújt túl impozáns képet a hozzánk először látogatók számára. Sok vendégünk számolt be arról, hogy nagy meglepetés érte, amikor belépett az otthonosan berendezett épületbe, mert kívülről igazán lehangoló látványban volt része.

Az hatalmas sport- és levegőző udvar átfogó felújítására 2003 nyarán került sor. Megépült a futópálya és a labdás sportpályák. Térkövezték az iskola előtti utat és a levegőző udvart. Történt némi növénytelepítés is.

A következő évben elkészült az egyik sportpálya műfüves burkolata és kerítése, de elmaradt a beígért játszótér telepítése. A levegőző terület kopárságát enyhítendő iskolánk Írisz Alapítványa egy mászópiramist vásárolt, melyet önkormányzati segítséggel, 2008 nyarán telepítettünk.

2011-ben készült el a kis műfüves pálya a Liver FC és a város támogatásával.

Külső területeinken a legnagyobb problémát a felszíni víz elvezetése okozza. Nagyobb csapadékmennyiség lehulláskor az udvar jelentős része víz alá kerül, ami esetenként akár közegészségügyi veszélyt is jelenthet. Sok műszaki megoldást kipróbáltunk. Reméljük idén pontot tehetünk az ügy végére.

Mostanra már a felújított udvarrészek is egyre inkább felújításra szorulnak. A térkő hiányos és helyenként hullámos, a kerítés foghíjas és kopott. A sportpályák biztonságos és gazdaságos használatához elengedhetetlen lenne a sportudvar és a levegőző udvar elválasztása kerítéssel. Ezzel egy időben az Ifjúság utca felől egy kaput kellene nyitni a sportudvarra, hogy az a levegőző udvartól függetlenül és kényelmesen használható legyen.

„Játszóterünkön” még mindig csak egyetlen játszószer árválkodik. Minden évben kérjük a bővítést és erőnkhez mérten civil forrásokat is bevetünk ezen udvarrész fejlesztésébe. Idén megvalósulhat egy álom: külső foglalkoztató épül a terület nyugati részén, ami kézműves, életviteli, napközis és szabadidő foglalkozásoknak adhat majd igazán kulturált teret. A tervek elkészítését alapítványunk támogatta.

A három épületből álló, nagyjából 4500 m<sup>2</sup> összapterületű épületegyüttesünk felújítására és karbantartására az utóbbi 10 évben több százmillió forintot költött fenntartó önkormányzatunk. Ennek köszönhetően a lehetőségekhez mérten kulturált környezetben dolgozhatunk.

Az oktatási épület átfogó felújítására és emeletráépítéssel történő bővítésére 2010-ben kiváló terv készült. Ennek megvalósulásával egy korszerű, tágas, gazdaságosan üzemeltethető iskolát kapnánk, mely büszkesége lehetne Budaörs városának. Nem veszítettük el a reményt, hogy belátható időn belül ezt meg is kapjuk.

### **Csarnok, terem, szoba, szertár**

1200 m<sup>2</sup> alapterületű, korszerű padlóburkolatú tornacsarnok, három számítógépekkel felszerelt tanterem, egy mobil számítástechnika terem, fizika-kémia szaktanterem, rajz szaktanterem, magyar, történelem, biológia, matematika



kabinetek, könyvtár... Ez a korán sem teljes felsorolás egy remekül felszerelt iskolát sejtet. Elsősorban az Önkormányzat támogatásával, és külső, leginkább pályázati források bevonásával, folyamatosan fejlesztettük felszereltségünket. A szakórai szertárak mellett szépen gyarapodtak a napközis és szabadidős foglalkozások eszközei, sőt a hang- és képstúdió kellékei is.

Mindemellett természetesen van még hova fejlődünk. Az oktatási épület terei – bármerre is nézünk – szűkek. Az eredetileg szertárnak épült helyiségek nyelvi termek, a szertárak gyakorlatilag a folyosóból leválasztott terek. Ettől aztán a közlekedők alig kapnak természetes fényt, és szellőztetésük is rendkívül körülményes feladat.

Tantermeink – főleg a kollégák munkájának köszönhetően – otthonosak. Felszerelésük közel felében megtalálható a telepített projektor és számítógép. **Az IKT eszközökkel felszerelt termek arányát két éven belül 100 %-ra kell emelni.** Annál is inkább, mivel a pedagógusok többsége nagy előszeretettel használja már ezeket az eszközöket, szinte minden óráján. A termek mindössze 20 %-ában sikerült kicserélni a korszerűtlen és elöregedett világító testeket. Ezen a nyáron önkormányzati segítséggel már a termek több mint felében lehet új világítás.

Komoly feladatot jelent a számítástechnika termek folyamatos korszerűsítése. Rendszergazdánk segítségével az utóbbi évtizedben minden évben történt előremutató fejlesztés. **Az egész iskolára kiterjedő vezeték nélküli hálózat mellett idén intranet bevezetését is tervezzük.**

Idegennyelvi termeink alapvetően kicsik. Igyekeztünk ennek megfelelően nem a klasszikus nyelvi laborban gondolkodni. A termeket kivetítővel (vagy sík képernyős TV-vel), számítógéppel és kielégítő hangosítással láttuk el.

A **rajz szaktanterem** rendelkezik már a kézműves technikához szükséges eszközökkel, bútorzata azonban elavult. **Ezt lehetőleg már szeptemberben le kell cserélni.**

Egyik legnagyobb szívfájdalmam a **technika műhely** mostoha helyzete. Ezt gyakorlatilag egy raktárhelyiségből alakítottuk ki. A csoportok összezsúfolva dolgoznak. Az életvitel foglalkozásokat itt meg sem lehet tartani. **A tároló bútorzat cseréje elodázhatatlan.**

A szaktanárok lelkes fejlesztő munkáját dicséri, hogy a klasszikus szaktantermek mellett rugalmas kabinetrendszer tudunk kialakítani. A felső tagozatos osztályok

óráról-óra-ra történő rotálásával elértük, hogy a tanítási idő nagy részében minden tanulócsoport a tanórának megfelelő teremben dolgozhat.

**A könyvtár** sokat újult az utóbbi időben. Funkciója fokozatosan bővül, ennek megfelelően itt is egyre **több informatikai eszközre van szükség** a XXI. századi kutatási szokások elsajátíttatása céljából.

Tornacsarnokunk városi szinten a legtágasabb. A mindennapos testnevelés felmenő rendszerű bevezetésével azért még ez is kevésnek bizonyul. **A műfüves pálya lefedésével** meg lehetne oldani a helyhiányt. Úgy tudom, a városnak erre komoly szándéka van. Emellett rövidesen **fel kell újítani a gyógytestnevelés termet**, melynek elsősorban padlóburkolata és ablaka van kritikusan rossz állapotban. Szintén rossz állapotúak a csarnokhoz csatlakozó **zuhanyzó, mosdó** helyiségek. **Ezek korszerűsítése közegészségügyi szempontból is indokolt.**

Itt kell említést tennem az iskola kiszolgáló helyiségeiről is. Raktárunkat a technika terem létesítése miatt fel kellett számolnunk. Technikai dolgozóinknak nincs szociális helyisége. Műhelyünk kicsi és meglehetősen korszerűtlen kialakítású. Orvosi szobánk mérete nem szabályszerű. Úgy látom, hogy ezen gondok megoldásához **elengedhetetlen az intézmény átfogó felújítása és bővítése.**

### **Kell egy csapat**

*Most már semmi sem akadályozhat meg bennünket,  
hogy feljussunk az első ligába.  
Nekem már megvan a tippem.  
(Minarik Ede, mosodás)*

„És Minarik elindult a városba, hogy egybegyűjtse a csapatot... Habár a zsebe üres, a szíve szabad, mint a madár.” – láthatjuk „A régi idők focija” című klasszikus film első képsorain.

Az iskola sikerességében szinte minden a csapaton múlik. Ez egy rendkívül érzékeny rendszer. **A személyes kapcsolatok többet jelentenek minden infrastrukturális feltételnél.** A tanítók és tanárok közös munkájának koordinálása, a csapatszellem kialakítása, a konfliktus-megelőzés, konfliktuskezelés a vezetés vitathatatlanul legfontosabb feladata. Ebben sokat segít, ha a kollégák egymással is felvállalják a konfliktust, elsősorban szakmai kérdésekben.

A szakszervezetek és a Közalkalmazotti tanács közösen segítik a vezetői munkát. Nem mellesleg e tanács segíti a csapatépítést is. Továbbra is nagyon számítok a szakszervezetek és a KT körültekintő munkájára a megfelelő munkakörülmények és

munkafeltételek megteremtésében, valamint a minél szorosabb munkaügyi jogszabálykövetésben.

A Hermanban minden feladatra megvan a megfelelő ember. Ez több mint szakos ellátottság, ez igazi csapatmunka. Az 56 pedagógus és pedagógiai munkát közvetlenül segítő szakember munkamegosztása eddig is komoly feladatot jelentett a vezetésnek. A Köznevelési törvény egyértelmű irányt szab az intézményvezetőnek a 62.§ (7) bekezdésében: „Az intézményvezető a kötött munkaidőben ellátandó feladatok elosztásánál biztosítja az arányos és egyenletes feladatelosztást a nevelőtestület tagjai között.” Edzői toposz, hogy mindenkinek a tőle elvárható maximumot kell nyújtania a mérkőzésen. A munkatársak képessége, sokoldalúsága motiváltsága természetesen különböző. A csapatépítés olyan feladat, melyre nem igazán biztosítottak elkülönített forrásokat az intézményfinanszírozók. Iskolánkban minden évben több alkalmat is kerítettünk arra, hogy alkotó közösségként legyünk együtt. Tantestületi összejöveteleink hagyománya több évtizedes, és 10 éve minden évben külön **csapatépítésen** is részt veszünk, főleg saját forrásból, némi szponzori segítséggel. A következő években szeretnék erre a különösen fontos területre **minél több anyagi forrást találni**, összefogva az iskolaszövetséggel, a várossal és a tankerülettel.

Szervezeti felépítésünket úgy alakítottuk ki, hogy a funkcionális és a mátrix elrendezés egyszerre valósuljon meg. Ezt elsősorban azért tudtuk megtenni, mert az intézmény önálló gazdálkodása lehetővé tette. A jövőben ezen a felépítésen változtatnunk kell. **Most a funkcionális rendszer tűnik a legésszerűbbnek**, ahol a középvezetőkre (munkaközösség-vezetőkre) nagyobb felelősség hárul. Terheiken úgy lehet enyhíteni, hogy a munkaközösség tagjai állandó feladatokat kapnak a közösségen belül.

A **munkaközösségek** rendszerét közös munkával két éve átalakítottuk. A tantárgyi és tagozati struktúrát megkíséreltük felváltani egy, az iskola alapfunkcióit tükröző rendszerrel. Így alakulhattak ki a klasszikus szakmai körökön túl pl. olyan munkaközösségek, mint az SNI (Segítünk Neked Is) és a Tehetséggondozó munkaközösségek. A felépítés megváltoztatása csak az első lépés volt. **Közös munkával kell előbbé tennünk ezeket a közösségeket**, sokrétűvé és szerteágazóvá tenni a munkakapcsolatokat a testületen belül.

Technikai munkatársaink most más munkáltatónál dolgoznak. Ennek ellenére ők is hermanosok, a mi iskolaképünket tartják fenn és formálják. Régóta próbálkozom,

hogy munkaidőn kívül is egy kicsit többet legyenek velünk, több idő jusson a kötetlen beszélgetésre, ezzel szorosabbá téve a kapcsolatot a tantestülettel. Eddig nem sok sikerrel jártam, de nem adom fel a reményt. Talán más találkozási formákban kellene gondolkodnunk.

Mindenesetre a fizikai munkát végzők munkakörülményei méltatlanok iskolánkban. Évtizedes távlatban nem tudtuk megoldani, hogy megfelelő pihenőhelyiségük legyen. Az önkormányzat segítségével ezen sürgősen változtatnunk kell. Némi átalakítással ez talán a jelenlegi épületben is megoldható.

Két éve, tanév végén egy problémamegoldó team értekezletet tartottunk, melynek egyik legfontosabb eredménye az lett, hogy az iskolán belüli csoportok közötti kapcsolatot szorosabbra kell vonni. Ennek fontos eszköze a **műhelymunka** és a felesleges plenáris értekezletek számának lecsökkentése. Ebben az évben már sokat tettünk ezért. Egyre kevesebb a kényszeredett együttlét, egyre több az alkotó csapatmunka. Feszültségek persze még adódnak, de tudom, hogy a Herman dolgozói közössége minden kisebb konfliktus ellenére EGY CSAPAT, méghozzá ütőképes csapat, mely eredményei alapján mindenképpen az első ligában játszik.

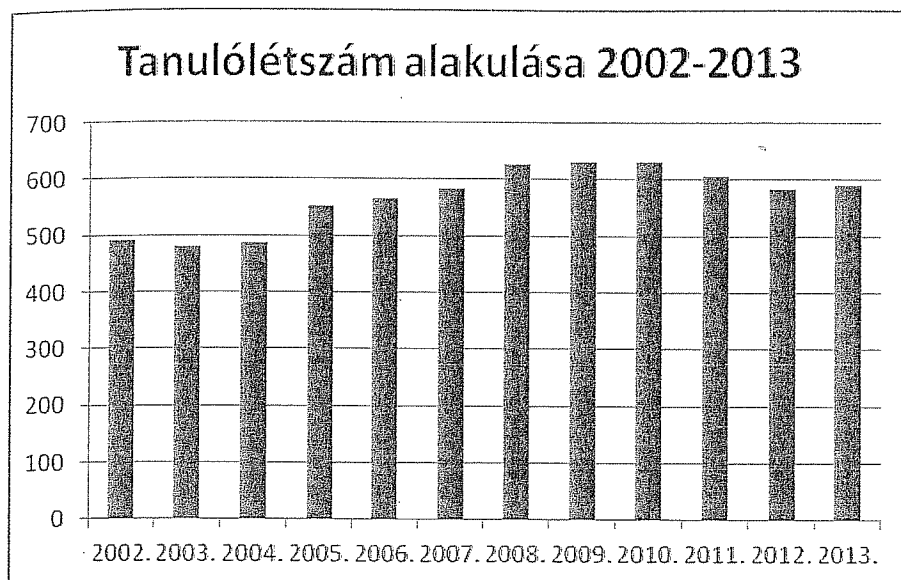
### **Mérés, számolás, következtetés**

*„A statisztika olyan, mint a bikini: sok mindent megmutat, de a lényegét eltakarja.”* – állítja Aaron Levenstein, vagy legalább is neki tulajdonítják ezt a veretes idézetet. A köznevelést körülveszi a statisztika és a mérés. Az októberi statisztika, a kompetenciamérés országos adatfelvételek, de városunk finanszírozásával mértünk DIFER-t (Diagnosztikus fejlődésvizsgáló és kritériumorientált fejlesztő rendszer 4–8 évesek számára), neveltséget, minőségirányítási programunk alapján elégedettséget, a pedagógiai munka minőségét, tanáraink óráikon pedig szinte folyamatosan mérik, osztályozzák tanítványaik teljesítményét, amiből aztán tanév végén nagyszabású összesítések készülnek.

Sok vita van a mérések kiértékelése körül. Abban azonban egyetértenek a szakértők, hogy mérni kell, indikátorok kellenek, az összehasonlítás elengedhetetlen. **Ha pedig mérünk, akkor versenyzünk is.** Összemérjük erőnket iskolán belül és kívül, városi, tankerületi, országos, sőt európai és világ szinten.

A nevelési programunkban meghatározott első célunk: *„Szeretetteljes, biztonságos légkör teremtése, ahol a tanulók otthon érezhetik magukat, ezért a szülők szívesen bízzák ránk gyermekeiket.”* A magam részéről ezt tartom egyben a legfontosabb

célunknak is. E cél megvalósulásának legfontosabb indikátora a hozzánk beiratkozó gyerekek száma. Statisztikai adataink szerint az utóbbi több mint tíz év tanuló létszámának alakulását az alábbi ábra szemlélteti.



Látható, hogy 2003-2010 között folyamatosan nőtt létszámunk. Az utolsó évtizedben nyolc évig 25 tanulócsoporttal dolgoztunk, 2012-től „álltunk vissza” 24 osztályra. Ahogy mondtam, ez az adattömeg fontos indikátor, de a részletekben rejlő lényegét mégis csak eltakarja. Mellé kell tenni elégedettségi mutatóinkat és azt a demográfiai környezetet, mely a térséget jellemzi.

Budaörsön és környékén nagyon sok a gyerek. A sok munkalehetőség és a biztonságos, kulturált környezet messze földről ide vonzza a lakosságot. Az iskolakörzetek kialakítása igen komoly feladat. Még a legnagyobb körültekintés mellett is kialakulhatnak kezelhetetlenül nagy létszámú területek. Ha mindehhez hozzávesszük a környező települések családjai által támasztott igényeket, komoly gondban lehetünk.

Emellett sok olyan tényező van, amely befolyásolja intézményünk keresettségét. Ezek közül első helyen kell említeni tanítóink népszerűségét. Ezt legutóbbi elégedettségmérésünk is tükrözi. A szülők elmondásából kiderül, hogy egy-egy elbűvölő tanítói személyiség minden egyéb iskolaválasztási szempontot félresöpör. Ez a tény nagy terhet jelent az érintett kollégák számára, melyen egyre szélesebb körű intézményi marketinggel próbálunk enyhíteni, megszüntetni azonban lehetetlen.

Nincs adatunk arról, hogy a családok mennyire követik nyomon az Országos mérések eredményeit (érdemes lenne ezt is mérni). Persze ez is közrejátszhat a választásban, de úgy érzem, jelentősen kisebb részben, mint az előző tényező. Mindenesetre kompetencia eredményeinkre és a háttérkérdőívek eredményeiből számolt hozzáadott pedagógiai értékünkre büszkék lehetünk. Ezeket az adatokat sokáig fenntartásokkal kezeltük. Bár közzétettük őket, elmaradt a szülők részletes tájékoztatása a mérések háttéréről és valódi céljáról. Most is úgy gondolom, hogy ezek az eredmények inkább a szakmának szólnak, a szülői elégedettség nem ebből táplálkozik.

2012-ben elektronikus úton mértük a szülők elégedettségét. Ez a mérési forma még meglehetősen szelektál. Ennek ellenére a kapott adatok fontos információkkal szolgálnak. **Az általános elégedettség 5 fokú skálán 3,98**, amivel lehetnének elégedettek is. Ha azonban a részleteket tekintjük, csupa olyan bosszantó negatívumot találunk, mint a rendezettség, tisztaság, fegyelem hiánya. **Elsősorban jobban meg kellene ismerni a szülők szempontjait. A szülői fórumok** ezt a célt szolgálják. Bár az utóbbi évben találkozásaink egyre népszerűbbek, célzottan kell dolgoznunk ezen összefüggések **látogatottságának további növelésén.**

Az eredményközpontú hozzáállás egyik fő kérdése, ki mit tekint eredménynek az iskolában. Küzdünk a szülői és tanuló elégedettségért, az országos átlag fölötti kompetencia eredményekért 4., 6. és 8. évfolyamon, a leendő elsős szülők kegyeiért, sőt még a középiskolai felvételi sikeréért is. Az iskolacsinálók gyakori igénye, hogy nyugodtan akarnak tanítani, hiszen a pedagógus a szakember, ne zaklassák olyan elvárásokkal, melyek „igazából nem kérhetők számon a dolgozókon”. „A köznevelés nem szolgáltatás, hanem közszolgálat.” (Hoffmann Rózsa) Az „elpiacosodás” elleni küzdelem mellett azonban **nem hagyhatjuk figyelmen kívül a közoktatás pluralizálódásából származó jogos „felhasználói” igényeket.** Ezek rendszeres monitorozása mindig létkérdés marad a demokratizálódó közoktatásban.

## Vezetői program

A közelmúltban megváltozott törvényi környezet sok kérdést vet fel a vezetői feladatokkal kapcsolatban. Legnagyobb félelmem az volt, hogy az igazgatás elpapírosodik a gazdálkodási feladatok visszaszorulásával. Az új programban azt tartom legfontosabb feladatnak, hogy megmutassam, milyen stratégiával kívánok

remek hangulatú, autonóm, szakmailag példaértékű iskolát csinálni az elkövetkező időszakban is.

### **Változás, alkalmazkodás, evolúció**

Mindenki változtatni akar az iskolán akkor, úgy és annyira, amennyire neki kényelmes. Senki sem akar változtatni az iskolán, mert neki így kényelmes. Mennyire lett más a Herman az utóbbi 10 évben? Mennyire maradt ugyanaz, ami volt? Folyamatosan változtunk és ugyanazok maradtunk. Minden állítás igaz. A változtatás és a stabilitás arányát megtalálni: ez minden rendszerépítő legnehezebb feladata.

A köznevelés hatalmas rendszere nehezen moccan. Minden változtatás csak annyira épül be az iskola mindennapjaiba, amennyire a pedagógusközösség azt véghezviszi. A vezető a változtatás fontosságának folyamatos hangoztatásával, a gyakorlati megvalósítás részleteinek kidolgozásával, a jól irányzott motivációval és az értékelés pontosságával tud gyorsítani a folyamatokon.

A Herman sokat változott előnyére az utóbbi években. Korszerű módszertani elemeket vezettünk be. Hétköznapivá vált a projektmódszer, a kooperatív munka. Minden műveltségterületen használjuk az IKT (Információs és Kommunikációs Technológiák) eszközöket. Kiemelkedő a Logopédiai Intézettel való együttműködésünk leglátványosabb eredménye, a Mese-zene program bevezetése és népszerűsítése. A fejlesztések kapcsán és mellett, sokasodtak a közös rendezvények és az iskolán kívüli programok is.

Szolgáltatásainkat egyre inkább a szülők igényeihez igazítottuk. A DINA (digitális napló) bevezetésében a budaörsi általános iskolák között úttörők voltunk. Honlapunk egyre gyorsabban frissül.

Az alkalmazkodáson túl járjuk a saját utunkat is. A rugalmas osztályszervezés több mint egy évtizedes távlatban maradt élőképese és vonzó. Az idegennyelv tanítás megkezdésének kitolása a harmadik osztályra piaci szempontból kockázatosnak mondható ugyan, de ugyanakkor egy emelt fővel vállalt pedagógiai elv következetes alkalmazása is.

A fejlesztés soha nem állhat meg! A változás örökös, de a túl sűrű, túlságosan radikális változás szétrázhatja a rendszert. Vezetőként feladatom, hogy kellő tempót adjak a folyamatoknak, és segítsek megtalálni az átalakulások fontossági sorrendjét.

**„Fenntartható fejlődés”: szoftver és hardver egysége**

A közoktatási rendszer fejlesztése, mind szakmailag, mind pedig infrastrukturális szempontból folyamatos. A tempó mindig lomha volt. Ennek oka nem csak a gazdaság helyzete, hanem a nagyon lassan átalakuló gondolkodásmód.

Az alternatív pedagógia még mindig (80 év múltán is) alternatív. Maradnak a 45 perces foglalkozások, az elsősorban nyomtatott taneszközök használata, frontális munkaforma.

Ugyanakkor az elmúlt évtizedben hétköznapi taneszköz lett a számítógép, divatos lett az interaktív tábla. A módszertani iránymutatások már a kooperatív tanulási formák felé mutattak. Elindultunk egy úton, melynek módszertani része igen jól járható. A pedagógus már nem a tudás mindenekfelett álló birtokosa. Jogosan kerül előtérbe az egymástól tanulás és az információszerzés, információszelektálás tudományának átadása. Az ehhez szükséges eszközkészlet rendkívül választékos. A számítógépes hálózat csak az egyik, nem melleleg igen költséges lehetőség. Persze, ha a számítástechnika a nyomtatott tananyagot váltotta volna fel legalább részlegesen, akkor gazdaságosabb, hatékonyabb lett volna bevezetése. Ez azonban nem így történt. A könyvek, munkafüzetek tömege és választéka is sokasodott. A pedagógusok a bőség zavarával küszködtek a tankönyvek válogatásakor. Eközben a szoftverek száma csak lassan gyarapodott, minőségük gyakran igen gyenge volt, az interneten elérhető anyagok pedig csak az utóbbi néhány évben váltak igazán használhatóvá az általános iskolások számára.

Már a családok nagy részében van otthon számítógép és internetelérés. Az otthon található eszközök sokszor fejlettebbek, mint az iskolaiak, mert a fenntartónak egyszerűen nincs annyi forrása, hogy modern eszközöket vegyen újra és újra. Eljött az idő, hogy minden szempontból olyan fejlődési utat jelöljünk ki a köznevelési intézmény számára, amely fenntartható, és nem vezet teljesen meddő versenyre a világgal.

A hermanos számítógépes hálózat egy fenntartható infrastruktúra alapját teremti meg. Mi nem vásároltunk hatalmas mennyiségben méregdrága eszközöket, melyek kihasználtsága mindig aránytalanul alacsony. Olyan rendszert építettünk és építünk folyamatosan, mely olcsó eszközökkel, passzív elemekkel is sokat ad. **A jövőben bizony építenünk kell az otthonról hozott eszközökre is.** Miért ne szolgálhatnák a tanulók zsebében lévő okos telefonok a tanórai munkát? Amit eddig tűzzel-vassal tiltottunk, kellő körültekintés mellett nagy hasznunkra lehet.



engedhetjük meg magunknak. **Nekünk kell megkeresni egy-egy közös projekt ötletével a vállalkozásokat.** Az igazi pályaválasztás az általános iskolában kezdődik. Egy-egy szakma úgy mutathatja meg magát a gyerekeknek, ahogy nélkülünk esélye sem lenne. Nem csak a rendőrség, tűzoltóság és a mentők lehetnek projekttereppek, ezer más hivatás is testközelből mutathatná meg magát. Idéntől új fenntartónk van. Most alakul a kapcsolatunk. A tankerület összehozhatja a Zsámbéki-medence iskoláit. Új intézmények közötti kapcsolatrendszer épül. Ha elboronáltuk a papírmunkát, a szakmára is lesz idő. Megmutathatjuk magunkat, megnézhetünk másokat, és mindezt valószínűleg viszonylag olcsón tehetjük majd. A szakszolgálatok rövidesen egy fedél alatt lesznek. Eddig nagyon sok segítséget kaptunk tőlük. A Logopédiai Intézet házon belül volt és a napi fejlesztő munka mellett sokat dolgoztunk együtt módszertani műhelyként is. A Nevelési Tanácsadó pszichológusa minden héten nálunk dolgozott és néhányszor tantestületi továbbképzésben is segített nekünk. Ezeket a kötelekeket úgy kell tovább fonni, hogy a már **nem a Hermanban munkáltatott kollégák továbbra is szoros munkakapcsolatban maradjanak velünk.** Ebben elsősorban az SNI munkaközösség kapcsolatteremtő tevékenységére számítok.

Működtetőnk, régi fenntartónk, biztos vagyok benne, hogy továbbra is jó gazdánk lesz. Budaörs méltán büszke intézményeire. A nomenklatúra megváltozott, de a Herman mindig is budaörsi iskola lesz. Eddig is ott voltunk szinte minden városi megmozduláson, ezután is ott leszünk. A működtetés talán nem hangzik túl hálás feladatnak, jobban hangzik az otthonteremtés. Most alakulnak az új kommunikációs csatornák otthonteremtőinkkel. Remélem, gyorsan beleszokunk a rutinokba és egyre hatékonyabban tudjuk majd felhasználni a város ránk szánt erőforrásait.

Az óvodai kapcsolatok leginkább a legifjabb iskolások megérkezését segítik elő. Az óvónők és a tanítók együttműködése rendkívül gyümölcsöző. Találkozásaik a szokásos óvodások látogatásán vagy rajzpályázataink kapcsán, előremutató szakmai fórumok. Többek között ezért kell állhatatosan tovább szerveznünk ezeket a rendezvényeket.

**Tanulóinkat azzal a példamutatással neveljük legjobban, ahogy kapcsolatainkat építjük.** Sokan állják körbe az iskolai tűzhelyet, mi pedig odaengedjük őket, hogy melegedjenek, de egyben táplálják is a lángokat.

**Herman, Budaörs, Magyarország, Európa...**

Az iskolaválasztás: közösségválasztás. A Herman jó közösség. A rugalmas osztályszervezéssel már első osztálytól évfolyam szinten ismerkednek a gyerekek egymással. Közösségi rendezvényeink, nemzeti ünnepeink, erdei iskolai programjaink alkalmat és teret adnak az évfolyamok közötti találkozásnak. Sokat és szisztematikusan dolgozunk azon, hogy dobogjon az a bizonyos Herman szív.

Az iskolához tartozás mellett projektjeinkkel, ünnepeinkkel és kirándulásainkkal az egészséges lokálpatriotizmusra és a hazaszeretetre is neveljük a hermanosokat.

A sport az egyik legnagyobb közösségépítő erő. Egy hermanos csapathoz tartozni vagy neki szurkolni, rendkívüli összetartozás érzést eredményezhet a gyerekeknél. Mindez érvényes akkor is, ha városi csapatnak vagy a magyar válogatottnak szurkolunk. A mindennapos testnevelés általános bevezetésével érezhetően felélénkült a sportélet körülöttünk. Nagyon fontos, hogy a városi egyesületek mellett az iskola csapatai is kellő jelentőséget kapjanak. **Egy erős iskolai csapat rangot ad az intézménynek.** Sajnos mostanában csapataink főleg a külsős egyesületek oldalvizein evezgetnek. Ezek a csapatok az iskolát, mint piacot tekintik, ahonnan saját spotjukhoz édesgetik a diákokat.

Már néhányszor megtapasztalhattuk városunkban, hogy egy-egy testnevelő lelkesedése kiemelkedő eredményeket hozhat. Intézményünk infrastrukturális körülményeit tekintve alkalmas arra, hogy a sport kiemelt helyet kapjon nevelésünkben. Ha a Testnevelés munkaközösség elég erőt érez magában, **akár még irányultságaink között is helyet kaphat valamely sportág vagy általában a testnevelés.**

Két nagy rendezvényünk, a „**Miénk a színpad**” és a „**Farsang**” kiemelkedően sikeresek. Az utóbbi időben többé-kevésbé sikerült ezeket úgy a munkatervbe integrálni, hogy kollégáink és a szülők egy része ne érezze ezeket annyira kilógónak az iskolai rendből. **A magam részéről e két eseményt tekintem a tanév két fókuszpontjának.** A közösségért dolgozás, az erőforrásainkkal való okos gazdálkodás, a játszva tanulás szinterei ezek. Semmi esetre sem szabad a „tanóra védelme”, a „tanulás szentsége”, vagy egyéb meglehetősen népámító kifejezéssel aláásni e megmozdulások jelentőségét. Kifogyhatatlan lelkesedéssel, kreativitással és ösztönzésekkel kell évről-évre megmutatnunk, hogy milyen különlegesek is vagyunk.

Sajnos, ami az iskola falain kívül történik, vagy akár csak átlépi a tanórai kereteket, az meglehetősen költséges tanulási forma. A legköltségesebb a kirándulás és az erdei iskola. Nemrég ezen programok számának korlátozásával próbáltuk mérsékelni a szülők anyagi terheit. Ez nem jött be. Nem egy olyan szülői közösség volt, aki egyenesen követelte, hogy menjenek a gyerekek és együtt fedezzék fel az ország érdekes, értékes helyeit. Az esélyteremtés szempontjából is igen fontos kirándulások finanszírozására egyre nehezebben jön össze a pénz. Ez felháborító! Miközben egyes szálláshelyek és utazási vállalkozások kifejezetten az iskolai programokból tartják fenn magukat az uborkaszezonban, addig bizonyos családoknak komoly lemondással sikerül csak kifizetni ezeket. Tudom, hogy állításommal feszegetem a vezetői program kereteit, de felmérhetetlenül nagy haszonnal járna, ha az állam határozottabban támogatná az iskolai országjárást. **Az erdei iskolai héten, vidéken eltöltött időre és az ottani tanulásra minden általános iskolai tanulónak, minden évben legalább egyszer szüksége van.** Ez a hazaszeretetre nevelés egyik legfontosabb talpköve, de egyben segíti a közösségek összekovácsolását is, és olyan ismeretek elsajátítását teszi lehetővé, amelyek – az élményszerű megélés következtében – hosszútávon épülnek be a tanulók tudásrendszerébe.

Persze némi kreativitással (szükség törvényt bont alapon) lehet csökkenteni az anyagi terheket. Az erdei iskola közelebb van, mint gondolnánk. Ott van az iskola tornacsarnokában, a budaörsi hegyekben, a közeli tavaknál, a segítségre szorulóknál otthonaiban. **Amíg nem jön meg a kellő támogatás, addig olyan közösségi programokat kell szervezni, akár évente több alkalommal, melyek (részben legalább) kiváltják az erdei iskola funkcióit.** Már a Herman Ottó név is kötelez minket a növény és állatvilág minél alaposabb megismertetésére. Egy közös kirándulás, horgászat vagy madárles kis költségvetés mellett is nagy élményt adhat. Lényeg, hogy együtt legyen az osztály, együtt dolgozzon, együtt, egymást segítve tapasztalja meg, hogy a tanulás nem csak a tankönyv fölött történik.

## Amitől csukódik az a bizonyos olló

*„A hagyományosnak tekinthető autonóm társadalmak és a globális társadalom törvényszerűségei között valószínűleg olyan óriási különbség van, mint a newtoni fizika és a kvantummechanika, vagy az euklideszi és a Bolyai-geometria között.”*

*Dr.Farkas János, az ELTE adjunktusa*

Az iparosodással és a nők munkába állásával a család szocializációs szerepét fokozatosan az állam vette át. Az ezzel kapcsolatos feladatok végrehajtásának legfontosabb színtere pedig az iskola lett. Manapság az integráció és a differenciálás kettőssével küzdve próbálunk megfelelni ennek a szocializációs szerepnek. A kérdés ott lebeg fölöttünk: sikerül-e valódi esélyt teremtenünk minden tanítványunk számára ebben a globalizálódó társadalomban.

A legnagyobb kritika a magyar oktatási rendszerrel kapcsolatban, hogy nem tudja csökkenteni a hátránnyal érkezők lemaradását, sőt nyitja azt a bizonyos társadalmi ollót: a leszakadók még jobban lemaradnak. Mi is megélünk nem egy kudarcot, amikor nem tudjuk az általános iskola nyolcadik osztályáig eljuttatni hátrányos helyzetű tanulóinkat. Ilyenkor hibáztatjuk a családot, az állam más intézményeit, hovatovább magát az elveszett gyereket. Ha valahol radikális változásra van szükség nevelésünkben, akkor ez az a terület.

A Hermant szokás rendkívül befogadó iskolának titulálni a városban. Ez netán azt jelentené, hogy a többi iskola nem befogadó? Esetleg a Hermanba több tanulási nehézséggel küzdő, hátrányos helyzetű gyerek jár? Nos, az összehasonlítás városi szinten ezt mutatja (forrás: OKM), de a budaörsi összehasonlítás igen torz képet adhat. Iskolánkban a halmozottan hátrányos helyzetű gyerekek aránya osztályonként kevesebb, mint 1 fő. A beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdők aránya alig több, mint 10 %. Úgy gondolom ezekkel az arányokkal kényelmesen meg kell birkóznunk, még akkor is, ha az adatok nem elég árnyaltak.

A Herman valóban nyitva áll minden problémával küzdő gyermek előtt, de valójában az a kérdés, vajon alkalmazunk-e speciális módszereket a speciális tanulók fejlesztésére, vagy ők is ugyanazon a szinten kapják a feladatokat, mint átlagos vagy átlag feletti társaik. Ebben valószínűleg komoly hiányosságokkal küzdünk. A fejlesztők kapacitása soha nem lesz elég annyi egyéni vagy mikrocsoportos foglalkozásra, mellyel kihúzhatnának bennünket a pácból. Óráinkon ott vannak, és ott lesznek azok a tanulók, akiknek mi kínaiul beszélünk. Néha

szánjuk őket, néha haragszunk rájuk, hogy tönkreteszik a foglalkozásokat, de csak keveset tudunk segíteni nekik.

Évek óta keresünk olyan módszertant, mely képes a valódi felzárkóztatásra. Vannak ilyen technológiák, nem is kevés. Az egyiket évtizedes távlatban alkalmazzuk és a Logopédiai Intézet munkatársainak korszerű Mese-zene módszerével kiegészülve igazán csodálatos eszköz lett: ez a Meixner-módszer. A legfontosabb, hogy mindenki elsajátítsa az értő olvasás tudományát. Idei, igazán figyelemre méltó kompetencia eredményeink azt mutatják, hogy sokat léptünk előre ezen a területen. Persze érezzük, hogy ez még nem elég. A tanulmányi statisztikák azt mutatják, hogy a lemaradók eredményei folyamatosan gyengék, közülük kerül ki a legtöbb bukott tanuló. **A felső tagozaton egyre kevesebb lehetőségünk van az egyéni bánásmódra.** A felzárkóztató foglalkozásokon inkább rohanunk a tananyag után, olyan követelményeknek próbálunk megfelelni, melyek messze túlmutatnak a realitásokon. Ez nem hoz valódi eredményt.

Pszichopedagógusunk és fejlesztőink segítségére elsősorban a **szocializáció és a tanulási képességek fejlesztése** területén van szükség. Őket nem szabad, hogy érdekelje a tananyag, és nem is érdekli. Ha elég intenzíven folyhatna ez a munka, az komoly eredményeket hozhatna a tanítási órákon is. A Nevelési Tanácsadótól kapott pszichológussal kiegészülve sincs elég szakemberünk erre a feladatra. Kíváncsi vagyok, hogy az új szakszolgálati rendszer mennyire fog enyhíteni gondjainkon.

**A lezakadóknak továbbra is a szövegértését kell szisztematikusan, akár a tantervi követelményeket félretéve fejleszteni.** A Magyar Pedagógiai Társaság Szókincsháló Szakosztálya a Hermanban alakult meg. Egyelőre pislákolva működik, de szándékomban áll felszítani ezt a lángot, melyhez elsősorban a tanítók, az anyanyelvi munkaközösség és külsős szakosztályi vezetőnk segítségére van szükségem.

Mint ahogy említettem, az iskola a család bizonyos szocializációs funkcióit próbálja átvenni. Az azért egyértelmű, hogy az erős családokból érkező tanulók szignifikánsan jobb eredményt érnek el, könnyebb velük haladni. Sajnos, ahogy Ranschburg professzor mondja: „A hagyományos feminin és maszkulin szerepek válságát éljük ma.” A szétszakadt házasságok érzelmi és gazdasági válságba sodorják a családokat, melynek legnagyobb kárát természetesen a gyerekek látják.

Napjaink oktatáspolitikája különös figyelmet szentel az erkölcsi nevelésnek. Az egyházakban tapasztalható családvédő erőt próbálja az intézménybe juttatni. Tény, hogy az önismeret, a megfelelő énkép kialakítása különös jelentőséggel bíró feladat. Ezen keresztül aztán **a legfontosabb nevelési céllá a másik ember nézőpontját felvenni képes egyén válik.** Az erkölcsstan lehetőséget ad arra, hogy az osztályfőnöki órákon, az adminisztrációs feladatok miatt elmaradt beszélgetés és gyakorlatközpontú órarészeket pótoljuk. Jó lenne, ha minden osztályfőnök elvégezhetné a tantárgy tanítására indított képzést, mert elsősorban így lehetne az osztályokból még jobban együttműködő csapatokat formálni.

Hagyományosan apai funkció - ahogy ezt szintén Ranschburg Jenő mondja - „harmonikusan kivinni a gyereket a nagyvilágba”. Mivel az édesapa hiánya a legjellemzőbb a mai családok nagy részében, ezt a feladatot a köznevelési intézményre próbálja testálni az állam. Elképesztően nagy felelősség ez, de mindenképpen az általános iskola egyik alapfunkciója napjainkban. Ésszerű, de az eddiginél mindenképpen nagyobb kockázatvállalásra van szükség, amikor valódi problémaszituációk elé akarjuk állítani tanítványainkat. Az „Ahol a való világ kezdődik” című részben fejtem ki ennek részleteit.

Az esélyteremtés sikerének egyik legfontosabb eleme az idő. Meddig tarthatjuk az iskolában azokat, akiknek a legnagyobb szükségük van segítségünkre. Az egész napos iskola gondolata ismét kiemelt jelentőséget kapott az oktatáspolitikában. Európa több országában működik sikerrel a késő délutánba nyúló oktatás. Mégis a legmarkánsabb példa az egész napos iskolára az Amerikai Egyesült Államokban működő KIPP (Knowledge Is Power Program – A tudás hatalom program). Az 1990-es évek közepén New Yorkban nyitotta meg kapuit az első ilyen iskola. A feladat elsősorban az esélyteremtés. A tanulók között fele-fele arányban vannak az afro- és hispánamerikai származásúak. A tanítási idő délután 5 óráig tart, és még otthoni feladatot is kapnak a gyerekek, méghozzá napról-napra. Szombat délelőtt is van tanítás, a tanév pedig július második feléig tart. Az eredmények önmagukért beszélnek: „a diákok 90%-a nyer ösztöndíjat jó nevű magániskolákba és egyházi középiskolákba.” (Malcolm Gladwell: Kivételesek)

Nálunk elképesztő viták folynak az integráció-szegregáció témában. Nyilvánvaló, hogy nem lehet ugyanolyan intenzitással foglalkozni a szociálisan előnyös és hátrányos helyzetű gyerekekkel. **A hátrányok ledolgozása érdekében hosszabb időt kell fordítani a lemaradók nevelésére.** Jelen állás szerint a hátrányos

helyzetűek talán még kevesebbet vannak az iskolában, mint a többiek. Így nullára redukálódik a felzárkóztatás esélye. **Az olyan integrált iskolában, mint a Herman, jelen kell lennie az egész napos iskola lehetőségének, méghozzá a lehető legrugalmasabb módon.** A már alaposan kitapasztalt rugalmas osztályszervezést és a remekül működő guruló rendszert erre a problémára alkalmazva meg kell oldani, hogy bizonyos, nem egy osztályba tartozó csoportok délután is az iskolában maradhassanak, és együtt tanuljanak és gyakoroljanak. Úgy gondolom, egy év alatt ki lehetne dolgozni ennek a programnak a részleteit és jövőre már meg is lehetne hirdetni ezt a lehetőséget a leendő elsősök családjai számára.

Az iskola felhívhatja a figyelmet olyan értékekre is, melyek a családban nincsenek jelen, de nem rombolhatja le egyetlen család értékeit sem. E gondolat mentén kell csuknunk azt a bizonyos ollót.

### **Ahol a való világ kezdődik**

Az első osztályos rajongó, szinte mindent elfogadó lelkesedésétől a kamasz lustaságáig és lázadásáig vezet az általános iskolások útja. Kivételek persze vannak. Néhány olyan elsős, aki már az elején kilóg lázadásával, és olyan tizenéves kamaszok, akik soha nem szűnnek lelkesedni és nagyon szorgalmasan dolgoznak.

A tanulók idejük túlnyomó részét osztálytermekben töltik, ahol főleg írásos feladatokat oldanak meg. Sok passzív befogadással, és sokkal kevesebb akcióval találkoznak, mint kellene. Első persze a szövegértés és az írásbeliség, de ez nem jelenti azt, hogy a munkafüzet legyen a tevékenység fő tárgya az órákon.

A valósághoz közeli problémaszituációk előállítása persze nem egyszerű feladat a terem fali között. A Hermanban a drámapedagógia szisztematikus bevezetésével, a projektek és témahetek egyre növekvő szerepével küzdünk az unalomba fulladó oktatás ellen. Így gyakran kerülünk a tanterem falain kívülre, sűrűbben találkozhatnak az évfolyamok, valószerűbbek lesznek a hétköznapiak.

Számos olyan tanórán kívüli tevékenységet valósítunk meg, ahol a gyerekek valódi szerepekben próbálhatják ki magukat. A diákönkormányzatban (DÖK) rendezvényszervezők és politikusok lehetnek, pénzzel gazdálkodnak, büfét üzemeltetnek. Itt minden valódi: vannak kockázatok és a sikereket nem osztályzatokban vagy írásbeli dicséretekben mérik, hanem a résztvevők elégedettségében, vagy a papírgyűjtésből származó pénzbevételben. A DÖK szilárdabb lábakon áll, mint néhány éve. A gyerekek önállósága egyre lenyűgözőbb.

A rendezvények bizonyítják, hogy nyugodtan lehet nagyobb felelősséget adni tanítványainknak.

A szervezet támogatottsága persze még mindig lehetne nagyobb. **Jó lenne, ha még több kolléga még több iskolai rendezvényre venné igénybe a gyerekek munkáját.** Ennek alapfeltétele az, hogy sokan legyünk a diákok saját rendezvényein, ismerjük meg a legtehetségesebbeket, hogy aztán igazi partnerekként dolgozhassunk együtt.

Iskolánk egyik tantárgyi kuriózuma a közlekedésre nevelés. Ez a terület tényleg a kockázatok ésszerű csökkentéséről szól, miközben kézzel fogható előnyöket jelent az itt kapott ismeret. A gyakorlat és az elmélet aránya, valamint a való életben történő alkalmazhatóság ebben a tantárgyban példaértékű. Aggasztó, hogy egy kollégán függ mindez. Maholnap szét kell osztani ezt a feladatot, hogy hosszútávon is szilárd lábakon álljon a tárgy.

A médiaismeret mostanában szinte csak tanórán kívüli tevékenységként van jelen, ennek ellenére behálózza az iskolai élet szinte minden területét. Tanórákat, iskolai eseményeket rögzítünk, riportfilmet, sőt játékfilmet készítünk. Hangstábunk rendszeresen állít elő rádióműsorokat és hangosítja rendezvényeinket. Web újságíróink folyamatosan szolgáltatják a „Helyi Herman Híreket”. Úgy érzem, jól működik a szakkör. Tanulóink valódi munkát végeznek, nagy értékű műszaki berendezésekkel, miközben mindenki számára élvezhető produktumot állítanak elő. Kis túlzással állíthatom, hogy egy szakma alapjait tanulják meg itt a gyerekek. Sajnos az oktatás egy igen költséges területéről van itt szó. Az elmúlt években sokat fejlesztettünk és ezt tovább kell folytatnunk. A „Helyi Herman Híreket” jobban integrálni kell az iskola honlapjába, hovatovább **a hírek oldalt a közeljövőben teljes egészében a diákok szerkeszthetnék.** A szülők betekintését az iskolai életbe már eddig is segítette a média csapat. Jó lenne, ha több tanórai felvétel jelenhetne meg honlapunkon, de ez már az iskolamenedzsment témaköre.

A való világ ott kezdődik, ahol valódi problémák vannak, valódi kockázatokkal és igazi sikerekkel. A piros pontok, nyomdák és ötösök nem válthatják ki a társak elismerését, vagy a kézzel fogható, működő produktumot. Az alkotásra rengeteg lehetőség van nálunk. Különös jelentőséget kap a képzőművészet, a kézművesség, egyre inkább jelen van az ének és a tánc. A művészi alkotás a személyiségfejlesztés egyik legfontosabb területe. A közönség ámul és tapsol, az eredmény valódi boldogság. Pedagógiai programunkban a művészeteket kiemelt



helyre tettük. Kiállítások, osztály- és iskolai produkciók, anyák napi és nemzeti ünnepek, valamint a rendezvényeinken rendszeresen jelenlévő kézműves standok bizonyítják mindezt.

Az eddigi fejlesztéseken túl jócskán van még tennivaló a művészeti infrastruktúra kibővítésével és korszerűsítésével kapcsolatban. Sajnos nincs táncteremünk, technika teremünk (amint már említettem) igen kicsi, ének-zene szaktantermünk pedig még nem rendelkezik megfelelő hangtechnikai berendezéssel. Persze mindig megoldottuk valahogy, hogy teret adjunk minden művészeti tevékenységnek, de van olyan fejlesztés, ami nem várhat. Itt elsősorban az ének terem korszerűsítésére gondolok, ahol az egyre népszerűbb énekkari próbák is helyet kaphatnak. Profi hangtechnika beépítésére van szükség, hogy kiváló minőségben szóljon a zene, és természetesen sok hangszerre, hogy **mindenki részese legyen a zenélésnek**. Mindemellett kellő átalakítással hangfelvételek készítésére is alkalmassá kell tennünk ezt a helyiséget.

„Ez egy vad világ” – ahogy Cat Stevens éneklí ismert dalában. Kellő önismerettel kell rendelkezni ahhoz, hogy magabiztosan éljünk benne. A kamasz gyerek „megpróbálja kiirtani saját magából a szülőt, miközben keresi önmagát” (Ranschburg Jenő). Az önismerethez vezető úton talán az első lépés saját szervezetünk ismerete. Néhány évig külön tantárgyként, manapság sajnos csak modulként szerepel a nevelési, oktatási palettán az egészségnevelés. Az alsó tagozatban a környezetismeret, a felsőben a világunk, a biológia és a kémia, a testnevelés pedig mindkét tagozaton hordozza e tárgy elemeit és feladatát. Pedagógiai programunkban jól felépített rendszert alkottunk, melynek megvalósítása csak részben sikerült. A legkeményebb küzdelmet az iskolai egészséges táplálkozás kialakítása és a minden tanulóra kiterjedő rendszeres, mindennapos testmozgás okozza. E mellett változó intenzitással fel-felüti fejét a dohányzás problémája is.

Az iskola-egészségügyi szolgálattal kiépített kapcsolatunk jócskán rejt még tartalékokat. **Sűrítünk kell a védőnő látogatásait az osztályokban**, hogy „messziről jött szakember” hitelességével segíthesse munkánkat.

A mindennapos testnevelés bevezetése dicsérendő törekvés, de nem garancia a mindennapos testmozgásra. **A testnevelőknek a klasszikus sportok mellett meg kell találniuk azokat a modern mozgásformákat, melyekkel könnyebben motiválhatóak a gyerekek a rendszeres izzadásra.** A nagyobbaknál a koedukáció

is akadályozza a sikeres munkát. Törekednünk kell a fiú és lánycsoportok legalább heti egy-két alkalommal történő szétválasztására. Persze ettől még az otthoni rossz példa továbbra is rombol. Ha a gyerek nem látja szüleit rendszeresen sportolni, sőt épp szisztematikus egészségkárosító tevékenységet – dohányzást, alkoholfogyasztást – tapasztal, kudarcra ítéltetik a pedagógus munkája. A családok együtt sportoltatása fontos feladatunk. Ehhez – ahogy már korábban említettem – kiváló körülményekkel rendelkezünk. Továbbra is meg kell szerveznünk az egészségnapokat, ahol a családok együtt tanulhatják az egészséges életmódot. Továbbá minden tanévben legalább egyszer drogmegelőző előadást kell tartani nemcsak a diákoknak, hanem a szülőknek is.

A pályaválasztás nálunk kezdődik és néha nálunk is fejeződik be. A már említett módon együttműködve társadalmi környezetünkkel elég nagy ablakot kell nyitnunk a világra, hogy minden tanulónk biztos helyet találjon benne. **A pályaaorientációt tudatosan kell tanóráinkba építeni.** Minden tantárgynak megvan a szerepe ebben. Az életvitel, a pénzügyi és a vállalkozási ismeretek olyan modulok, melyekre nem vagyunk külön kiképezve. A pedagógus szakma meglehetősen távol áll a vállalkozástól. Bizony fel kell készülnünk ezekből a témákból is, hogy velünk fedezhessék fel tanulóink a számukra létfontosságú ismeretanyag alapjait. Nem mellesleg mi tanárok is sikeresebb életet élhetünk ezzel a tudással.

Ott van tehát az iskola körül a való világ, és mindent meg kell tennünk annak érdekében, hogy megfelelő kontrollok mellett be is törjön hozzánk. Aki látta már a gyerekeket elmélyülten, izgalommal és örömmel, hosszú órákon keresztül fáradhatatlanul dolgozni egy iskolai hétköznapon is, az tudja merre kell tartania az iskolacsinálás művészetének.

### **A mérendő mennyiség és minőség**

A pedagógus értéket teremt. Mérhetetlen értéket, a szó minden értelmében. Mérhetetlenül nagyot és pontosan nem megmérhető. Éveken keresztül dolgozott nálunk a minőségirányítás egy olyan oktatáspolitikai közegben, ahol a minőség definiálása az iskola feladata volt. Úgy néz ki, nemsokára már lesz valamilyen központi minőségfogalom is, melyet az erre kiképzett szakértők képviselnek majd. E szakértői gárda az iskolavezetéssel szorosan együttműködve segít majd értékelni az intézményi munkát. Némi bizonytalanságot érzek kollégáimban ezzel

kapcsolatban, hiszen érthető módon aggódnak szakmai szabadságukért, pedig elképesztő lehetőségek tárulnak elénk.

A műhelyben gondolkodás, a jó gyakorlatok kidolgozása és átvétele eddig fontos feladat volt. Egymás óráinak látogatására és főleg a szakmai megbeszélésekre és vitákra méltánytalanul kevés időt fordítottunk. Persze igazságtalan vagyok, amikor általánosítok ezzel kapcsolatban. Van nem kevés olyan kollégánk, akinek a szakma művelésén kívül a szakma alakítására is van energiája. Rájuk és a nemsokára hozzánk érkező szaktanácsadókra építve szeretném élénkebbé tenni a falakon belüli műhelymunkát, hogy aztán a falakon kívülre is sok hermanos eredmény jusson el.

Továbbra is mérnünk kell partnereink elégedettségét. Nem a szülői igények kritikátlan kielégítése a célunk, de meglátásaik sokkal többet segítenek, mint ártanak nekünk. A közös gondolkodás alapja lehet az egyre szélesebb körben megvalósuló mérési folyamat.

Ebbe a széles körbe tartoznak természetesen a gyerekek is. Félve nyúlunk a tanulói elégedettségméréshez. Nagy vitát váltott ki a tantestületen belül a pedagógusok 360 fokos értékelése, amelyben a diákok véleménye is számított volna. Ma is sajnálom, hogy ezt elvetettük. Nem adtam fel a reményt, hogy a közeljövőben, ha nem is a tanítók, tanárok közvetlen személyenkénti értékelésére, de **a testület munkájának megítélésére igénybe vesszük majd az iskolai működés valódi célcsoportjának véleményét is.** Meggyőződésem, hogy ha egy tanár-diák kapcsolat működik, akkor eredményes a munka, ha nem, akkor nem beszélhetünk pedagógiai sikerről.

### **Alsó, Felső, Király, Ász**

Az intézményesített nevelés legbosszantóbb problémája az átmenetek kezelése. A szülők kívárnak az óvodások iskolába íratásával, a felsőbe lépő gyerek nehezen birkózik a megugró követelményekkel, a középiskolába felvételt nyert tanuló néha csak kapkodja a fejét, mert sokkal önállóbbnak kell lennie, mint megszokta.

Gyakran okolja az egyik intézménytípus szakembere a másikat. Az általános iskola abban a különös helyzetben van a köznevelési intézményrendszerben, hogy szinte két iskolatípus találkozik egy intézményen belül. Ráadásul a 8 és 6 osztályos középiskolák megjelenésével még verseng is saját tanulóiért. Az általános iskola nem szabhat konkrét felvételi követelményeket, így módon nem homogenizálhat,

miközben a jó szociális helyzetben lévő családok szeretnék hasonló gyerekekkel egy osztályba járatni saját csemetéiket. Terjed a látens elitizmus.

Iskolánk, mind módszertanával, mind oktatásszervezeti felépítésével igyekszik megfelelni a szerteágazó követelményeknek. A csúnya szakzsargonnal „problémás” vagy „papíros” gyerekek széles körű befogadása sokak szerint automatikusan vezet a 4. és 6. osztály utáni tehetségelvándorláshoz. E programban már említett elképesztő dilemma, hogy a tehetségekkel foglalkozzunk inkább, vagy a leszakadókkal. Szerintem még nagyobb probléma, hogy nem sikerült elég jó „képzést” adni a szülőknek ebben a témában. Alaposabb tájékoztatással és több szakmai vita kapcsán kell rámutatnunk, hogy heterogén csoportokban egészségesebb a tanulók fejlődése. Felvételi eredményeink bizonyítják, hogy a tehetséges és szorgalmas gyerekek sikeresen tanulnak tovább az általuk választott igen kiváló középiskolákban.

Két éve indult tehetséggondozó programunk mérhető tanulómegtartási eredményeket még nem hozott, de e program tovább folytatásával és kiterjesztésével méltán számíthatunk ilyen sikerekre is. A nemrég indult, erre szakosodott munkaközösség szinte minden területről rendelkezik tagokkal. A tehetségcsoport kialakítását jelenleg a matematika tantárgyi tehetségekre alapozzuk. **Jó lenne, ha a felső tagozaton minden irányultság egy-egy tehetségcsoportként működhetne**, ahol az igazán motivált tanulók az őket megillető sikerélményhez jutnának.

Természetesen nem feledkezhetünk meg azokról sem, akik lassabban haladnak, vagy nem orientálódnak olyan határozottan valamely terület felé. Nekik az órarendben erre fenntartott időszámban komplex projektfoglalkozásokat kell tartani, ahol sikerül megtalálni a tehetségüknek megfelelő, sikert adó elfoglaltságot.

A tanórai munka védelme érdekében három éve vezettük be az Arizona programot. A statisztikák azt mutatják, hogy van motiváló ereje, a tanulók jobban odafigyelnek magukra és társaikra is. A visszajelzésekből sajnos az is kiderül, hogy egyes kollégák néha a program következetes szabályrendszerét kikerülve járnak el. Mint minden módszertanban, itt is nagyon fontos, hogy pontosan kövessük az előírásokat. A gyerekek is különösen érzékenyek erre. Ha következetesen alkalmazzuk a leírtakat, még markánsabb eredményeket hoz a rendszer.

Mindemellett a kamaszok motiválása igen komoly feladat. Egyre kevesebb irányítást tűrnek el. Meg kell adni nekik az önálló tanulás lehetőségét és képességét. **Az**

érdekes, csoportokra szabott házi feladatok, a tanulók saját ötleteire, kreativitására építő tananyag-feldolgozás korát éljük. A felső tagozatost újra és újra passzív befogadásra készíteni meddő próbálkozás. Elképesztő energiák lappanganak tanítványainkban, meg kell tanulnunk kihasználni ezeket, mert ellenük küzdeni teljességgel felesleges.

### ***Iskolamenedzsment ma***

Ha egy iskola jó, akkor jó, ha sokan tudják, milyen jó: azok is, akik benne vannak, és azok is, akik csak most fogják választani. Az állami iskola az állam vállalkozása, ahol a pedagógusok a tartalomszolgáltatók. A választék viszont nagy, fontos, hogy minket válasszanak. Ezért aztán mindig a legjobb arcunkat kell az iskolahasználók felé fordítani.

### **„Akárhonnan jönnek, bárkit beengednék”**

Ezt az arcot sokféleképpen meg lehet mutatni. A korszerű informatikai eszközök exponenciálisan növelik lehetőségeinket. Egy remekül működő honlap a hírek és hirdetések közzétételén kívül interaktív lehetőségeket is kínál a „tartalomfogyasztóknak”, hogy minden nap kapcsolatban lehessenek az intézménnyel. A már említett fórumon kívül hírlevelekkel hívhatnánk fel a figyelmet eredményeinkre és szándékainkra. Kérdőíveinknek folyamatosan elérhetőnek kell lenniük, és állandó szavazási lehetőséget is kell biztosítani az iskolahasználóknak minőségügyi témákban.

A fentiekén kívül közzé tehetjük a nyílt órák és a projektbemutatók elektronikusan is elérhető változatát. Hovatovább rendszeresen lehetnének „online” foglalkozások, melyeket a regisztrált felhasználók az Internet segítségével nézhetnének. Mindez több lehetőséget biztosít arra, hogy az érdeklődők a kulisszák mögé tekintsenek természetesen csak biztonságos, kontrollált módon.

A nyitottság és zártság aránya a Hermanban a nyitottság felé tolódik el. Ez fizikai értelemben is így van. Az épület elhelyezkedése, az épített környezet biztonságos működtetése extra odafigyelést igényel az e területért felelős dolgozóktól. Kamerarendszerrel és új szabályok bevezetésével próbáltunk nagyobb védeltséget biztosítani. E rendszert tovább lehet fejleszteni. A kapuk és a helyiségek nyitását és zárását több helyen kell modern elektronikus eszközzel megoldani. Mindez természetesen nem váltja ki a dolgozók éber, lelkiismeretes értékvédő munkáját.

## Vágyak, elvárások, jó munkahely

Az iskolában a projektmenedzser és a marketingigazgató ugyanaz a személy. Így aztán az iskola, ahol közel 60 pedagógus dolgozik és közel 600 gyerek tanul, menedzsment szempontjából csupán kisvállalkozás. Egy kisvállalkozás, mely évente félmilliárd forintba kerül az államnak és az önkormányzatnak, és évi tízezrekbe a családoknak. Ezért aztán jócskán jönnek az elvárások és jogosan. Ha kicsit leegyszerűsítve fogalmazhatok: a gyerek élvezze a mindennapjait, miközben észre sem veszi, hogy erősödik, okosodik és a társadalom különösen hasznos tagjává válik.

Szögezzük le: ha az iskolát valaki olcsón meg akarja úszni, azért drágán megfizet. Bár „az iskolában szavakban megtanult anyag 18%-ban befolyásolja az életben való későbbi helytállást” (Vekerdy Tamás: *Milyen iskolát válasszunk és miért* előadás), a konkrét tananyagon túl van egy hatalmas terület, amit nem lehet olyan pontosan körülírni. Nevelési programunk elég részletesen megfogalmazza ideáinkat, de tovább vitatkozva újra és újra bővíthetnénk e tartalmat, árnyalva, egyben még összetettebbé téve céljainkat. A lappangó cél azért mégiscsak annak a bizonyos érzelmi intelligenciának a fejlesztése, amiről Vekerdy tanár úr is azt állítja, hogy leginkább a családban alakul ki és ráadásul jelentősebb mértékben befolyásolja az életben való sikerességet, mint a tananyag.

A családokkal vagy a családoknak, esetleg a családok helyett dolgozunk? Jó helyet kell csinálnunk, hogy jó legyen nálunk lenni. A marketing feladata a betérés, a menedzsmenté a benntartás, az elégedettség növelése. Ehhez a legfőbb eszköz a szervezetépítés és a szervezés.

Mostanában azon gondolkodunk, mennyire kell átszervezni a Hermant az új viszonyoknak megfelelően. A szakmai munkát kevésbé, a gazdálkodást teljesen. Az átmeneti időszakban már kialakultak új feladatok, melyek reményeim szerint néhány hónapon belül pontosan körvonalazódnak. Lényeg az előre gondolkodás. **Az eddiginél sokkal pontosabban kell terveznünk anyag- és eszközszükségleteinket**, mert az improvizációra nem nagyon van lehetőségünk az adminisztrációs átfutási idők megnövekedése miatt. Ehhez ki kell alakítanunk azt a csapatot, mely szervezi a beszerzést és az intézményen belüli elosztást. Elkerülhetetlen, hogy ebbe a csapatba a titkárság mellett pedagógusok is kerüljenek.

Természetesen akkor érzik jól magukat a gyerekek nálunk, ha a dolgozók is jól vannak. Ehhez egyre jobb munkakörülményekre, méltányos bánásmódra és mindenekelőtt normális fizetésre van szükség. A méltányos bánásmód az igazgató feladata, a normális fizetés az államé. Vezetőként igyekszem jó kapcsolatot ápolni az iskolai érdekvédelmi szervezetekkel. Véleményem szerint a Hermanban a munkakörülmények határozottan javultak az utóbbi években. Juttatásaink pedig az Önkormányzatnak köszönhetően térségi összehasonlításban igen jónak számítottak. Az állami fenntartásba kerüléssel átmeneti jövedelemcsökkenés állt be, melyet a város egy ösztöndíjrendszerrel kompenzált. Ez egyelőre segíti a vezető motivációs munkáját. Hosszú távon remélhetőleg országosan növekszik majd a pedagógusjövedelem, ezáltal minden munkatárs figyelme 100%-osan „bent lesz”.

A méltányos bánásmód alapköve a harmonikus munkamegosztás. Úgy látom, nagyon pontosan mérhetővé kell tenni a munkateljesítményt, mert a munkaidőn belüli intenzívebb munkáért járó plusz juttatások már nem lesznek jelen ebben a közalkalmazotti körben sem. Valószínűleg központi irányelvek mentén, de mindenképpen **a lehető legnagyobb dolgozói egyetértés mellett kell kialakítanunk a sztenderdeket.**

A továbbképzés rendszere már nem a pedagógusok útkereséséről fog szólni. Fel kell építeni **egy nagyon rugalmas, a folyamatosan alakuló feladatokhoz és állapotokhoz alkalmazkodó továbbképzési rendszert.** Már eddig is elsősorban a módszertani eszköztár gyarapítását támogatta az iskolavezetés, a továbbiakban ennek még markánsabban kell megmutatkoznia a továbbképzési tervben. Mindez természetesen attól függ, hogyan alakul a képzési kínálat, mennyire harapnak rá a kollégák az ajánlatokra, és persze milyen finanszírozással valósulnak meg a pedagógusképzések.

Ahogy Pedagógiai programunkban megfogalmaztuk: a Herman egy dinamikusan fejlődő intézmény. Az igazgató hajt és csillapít, szurkol és óv... és mindenképpen ismer és elismer. Még ismeretlen számomra az anyagi elismerés új iránya, de **az erkölcsi megbecsülés belső rendszerét azonnal ki kell építeni.** Egy több fokozatú felépítést képzelek el, melybe szeretném bevonni a tanulókat is, diákönkormányzati segítséggel.

Az ideális munkahely hatékonyan működik anélkül, hogy felesleges idegfeszültségnek tenné ki dolgozóit. Az ideális munkahely nem egészségromboló, sőt lehetőséget ad az egészségmegőrzésre. Az ideális munkahelyen alapvetően jó

a hangulat, mert a munkatársak szeretnek együtt tevékenykedni. Fontos feladatombnak tekintem, hogy elérhető közelségbe hozzam ezt a munkahelyet.

## **A máról, a holnapról és a holnaputánról**

Aki tananyagot jelöl ki, kicsit azt hiszi az iskoláról, hogy az egy orákulum. Pedig minden tananyag csak apró példa. A közös műveltség ideája mégis hajtja az oktatás szereplőit valami heroikus, ám kilátástalan küzdelem felé. Ennek következménye a generációk közötti folyamatos vita. Ma még mi értékeljük diákjainkat, de holnap már minket vesznek górcső alá. Ha meg akarunk felelni, ügyelnünk kell arra, hogy az általunk kijelölt tananyag mérete körülhatárolt legyen, kellő teret adva ezzel az iskola főszereplőinek.

Fontos, hogy tudjuk, milyen nagyok vagyunk, mert bizony azok vagyunk. Mi vagyunk a lelkesedés akkor is, ha tanítványaink már kókadoznak. Mi vagyunk a remény, ha minden olyan megvalósíthatatlannak tűnik.

Nem könnyű iskolát csinálni, mert a benne tanulók mindig a maximumot várják el, és talán ez a maximum egyre magasabban van. Ma egy kicsit fáradtak vagyunk. Kollégáim rendkívüli teherbírásról tettek tanúbizonyságot, és újabb kihívások előtt állnak. Sokat is panaszkodnak. Jogosan, mert a főnökük nem dicséri őket elég gyakran, pedig látja, milyen kreatívan csinálnak csodát nap, mint nap.

Mindig egy kicsit rendezettebb és modernebb lesz a környezetünk. Egy-két hónap múlva beállnak az új szabályzatok és kiismerjük a köznevelés működését.

**Nemsokára rájövünk, hogy a tananyag mennyisége mennyire relatív, és hogy nem az óraszám határozza meg egy tantárgy jelentőségét.** Rövidesen minden kolléga elsajátít egy új munkaköri elemet, új teamek alakulnak, és megint bebizonyítjuk, hogy értékörzők és értékteremtők vagyunk és leszünk holnap is.

Tíz éve a Hermant a város egyik keresett kulturális központjává akartuk tenni. Ma az óvodásoktól az érett felnőttekig rengetegen járnak hozzánk sportolni, zenélni, számítástechnikát tanulni, vagy csak kikapcsolódni a saját diákjainkon kívül is. Iskolánk a hét minden napján nyitva áll és mérhetetlenül nagy hasznot hajt. Holnapután (vagy kicsit később) egy ámulatba ejtő „hájtek” épület áll majd az Ifjúság u. 6. alatt, ami nemcsak szép lesz, hanem arra nevel, hogy hogyan kell az energiával és a vízzel hatékonyan gazdálkodni.

Az iskola a tanulásnak csak az egyik színtere, és a jövőben is szükség lesz rá, bár nem elsősorban tartalomszolgáltatóként. **Az általános iskolának tényleg**



**általánosnak kell lennie, ahol minden tartalom arról szól, hogyan tesszük képessé tanulóinkat a folyamatos tartalomváltozáshoz való alkalmazkodásra.**

Sokan fogunk össze napról napra, hogy a Herman a második otthonok közül az első legyen. Minden alkalommal büszkén invitálom ide a jövő tanulóit, mert hiszek az itt folyó alkotó munkában. Szeretek itt dolgozni és hálával tartozom kollégáimnak, tanítványainknak és családjaiknak, hogy elfogadtak, mint vezetőt. Bízom benne, hogy a bizalom továbbra is megmarad. Ezért írtam ezt a programot.

## **Mellékletek**

- Munkáltatói igazolás
- Oklevél másolatok
- Hatósági Erkölcsi Bizonyítvány
- Szakmai Önéletrajz

## Munkáltatói igazolás

### Munkáltató adatai:

Megnevezése: KLEBELSBERG INTÉZMÉNYFENNTARTÓ KÖZPONT  
Címe: 1055 BUDAPEST V.KER., SZALAY UTCA 10-14.

### Dolgozó adatai:

Neve: TURCSIK VIKTOR  
Születési neve: TURCSIK VIKTOR  
Születés helye és ideje: BUDAPEST, 1969.11.03.  
Anyja neve: TÓTH JUDIT  
Lakcíme: 2040 BUDAÖRS, NÁDASDÜLŐ SÉTÁNY 19. 2/5  
Adóazonosító jele: 8375610852  
Jogviszony kezdete munkáltatónál: 2000.09.18.  
Munkaideje: Heti munkaidő 40 óra

### Egyéb információ:

Kelt: BUDAPEST V.KER., 2013. május 21.



.....  
Munkáltató