



# VEZETŐI PROGRAM

a Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola vezetésére  
kiírt pályázathoz

Turcsik Viktor  
Budaörs, 2018. március

## Tartalom

Valami személyes.....	2
Múlt, jelen és közeljövő .....	2
Befolyásolási körök .....	3
Épített környezetünk .....	4
Kerítésen belül, épületen kívül .....	4
Épületen belül .....	5
Eszközeink.....	7
Munkatársaink.....	9
Kapcsolatrendszer.....	9
Belső kapcsolati háló .....	9
Külső kapcsolatok .....	11
Pedagógiai munka.....	14
Jövönk, a pedagógiai paradigmaváltás .....	16
Küldetés .....	16
Az infrastruktúra fejlesztése .....	17
Szakmai műhely .....	18
Szárnyakon és ólomlábakon .....	20
Szervezetfejlesztés, közösségépítés .....	22
Szakmai csapatmunka.....	22
Továbbképzés .....	23
Diákönkormányzat.....	24
Szülői szervezet.....	24
Mérés, értékelés, minősítés, minőség .....	25
A tanulói teljesítmény mérése.....	25
A dolgozói teljesítmény mérése .....	26
Iskolamarketing .....	27
A Herman 7 szokása.....	27
Távolba néző összegzés .....	28

## Valami személyes

Ezt a programot 2002-ben kezdtem írni a zalaegerszegi Vizslaparkban. Akkoriban sokat jártunk oda, mert a feleségem szülei a közelben laktak. Ötleteltem, hogyan lehet jó iskolát csinálni a XXI. században, amikor még minden poroszos, pedig az alternatív programok már közel száz évesek, az állami szintű reformpedagógia és iskolakísérleti irányzatok pedig több évtizedes múltra tekintenek vissza. Feleségem segített, vitapartner volt: bátorított, ha jó ötletem támadt, és lehiggasztott, ha túl radikális szikra pattant ki belőlem.

Nagyon szerettem tanítani. Most is nagyon szeretek tanítani. 33 évesen úgy éreztem, nem játszottam még eléggé ki magam az osztályteremben, túl fiatal vagyok az igazgatói irodához, de a feladat nem kopogtatott, hanem ököllel ütötte az ajtót, és én beültem a székbe.

Sokan segítettek, megmutatták, mit hogyan kell csinálni, és hagyták, hogy sok mindent másként csináljak, mert akkoriban az iskola a szó legteljesebb értelmében önmagát alkotta. Új szabályzatokat szerkesztettünk, új gazdálkodási stratégiát építettünk ki, de megtartottuk azokat a hagyományokat, melyektől a Herman egyedi és különleges volt a városban.

Képzésekre jártam, és olvastam a vezetésről, gazdálkodásról, pedagógiai irányzatokról szóló könyveket, hogy elég jó igazgató legyek, hogy olyan iskolát csináljunk a Hermanból, amire büszke lehet minden alkotója és használója. Eközben a felemelő pillanatok váltották egymást a hosszú elégedetlen, türelmetlen időszakokkal. Valahogy úgy, mint amikor az ember fejében egy csodálatos kép jelenik meg, de az általa papírra rajzolt grafika mégsem olyan szép, sőt inkább újrarajzolná az egészet.

Újrarajzoltuk, és megint újrarajzoltuk, ami természetes, de fárasztó, frusztráló, sok-sok küzdelemmel járó folyamat. Közben brand-et építettünk: a „kék-bordóból” Herman lett. Pedagógusok, hivatalnokok, képviselők, szülők, támogatók és tanulók, egyszóval „Hermanhívek” tették mindezt. Kicsit mindenki azt akarta, amit én. Kicsit mindenki úgy akarta, ahogy én. Lehet, hogy nagyon. Ezért írom ezt a pályázatot.

## Múlt, jelen és közeljövő

Ez nem egy képeskönyv, nem lehet stílszerű fotókkal teletűzdelni, de aki körbenézett az ezredfordulós Herman épületében, egészen mást látott, mint most. Minden iskolahasználó egyetértett abban, hogy lehangoló, ami az iskola kerítésén belül van. Pedig a 90-en évek második felétől folyamatosan épült és alakult valami.

Amikor megérkeztem, mindez nem tűnt fel. Az új osztályomra koncentráltam és boldog voltam, hogy matematikát és informatikát taníthattam, és készülhettem a kirándulásokra és rendezvényekre. A „Miénk a színpad” és a „Farsang” elvarázsolt, a diákönkormányzati napok szervezőcsapatának pedig már az első évben tagja lehettem.

Amikor igazgató lettem, azonnal rám szakadt a környezet és infrastruktúra problémája, pedig legtöbb energiámat a szervezetépítésbe és a pedagógiai elvek reformálásába szerettem volna fektetni. Hamar rájöttem, hogy a vezetés a párhuzamos folyamatok koordinálásának tudománya, hogy minden fontos és a legtöbb dolog sürgős is. Belecsaptunk hát az építésbe minden akkori partnerünk segítségével.

### Befolyásolási körök

A környezetépítéshez és a szervezetfejlesztéshez a pénzt és a műszaki-szakmai, pedagógiai-koordinálási segítséget az önkormányzat biztosította. Emellett szabad kezet kaptunk, hogy kitaláljuk magunkat. Ezelős felelősség volt önálló jogi személyként szerződéseket kötni, milliókról dönteni, ugyanakkor nagyszerű volt, hogy szinte teljes kontrollt gyakorolhattunk a folyamatok fölött.

Szinte átláthatatlan feladattömeggel, de nagyon tág befolyásolási körrel dolgozhattunk. Pedagógiai programot, új SZMSZ-t, házirendet alkottunk, minden dolgozó munkaköri leírást kapott és létrejött tucatnyi gazdálkodási szabályzat, miközben új szokásrendeket alakítottunk ki és korszerűsítettük pedagógiai folyamatainkat is saját és átvett innovációkkal. Fokozatosan építkeztünk, amihez a közpénzek mellett sok magántőkét is felhasználtunk, elsősorban alapítványunkon keresztül.

Visszanézve ez volt a Herman második hőskora. Az első az 1979-es építéstől a névadásig tartott, e második pedig talán a 2014-2015-ös átépítéssel ért véget. Közben többször változott a gazdaság- és oktatáspolitikai, segítve és akadályozva utunkat, most pedig újabb hatásokra, ismét új stratégiákat kell alkotnunk.

Az utóbbi 5-6 évben – történetünk folyamán példátlan módon – háromszor változott az iskola fenntartója. Nyugodtan mondhatom, hogy mindegyikkel jó kapcsolatot ápolunk, ápolunk. Hiszek abban, hogy a lehető legszínvonalasabb nevelés-oktatás megteremtése, mint cél, minden aktuálpolitikai érdeket felülír. Azt látom, hogy a mellettünk, értünk dolgozó hivatalnokok érzik, értik törekvéseinket, és minden tőlük telhető segítséget megadnak

munkánkhoz. Feladatunk, hogy a járási, tankerületi rendszer révén kitágult térben sok szempontból mintaadók legyünk, de tanuljunk is a közelmúltban hozzánk közelebb kerülő intézményektől.

### Épített környezetünk

A 30-40 méter magasból készült drónfelvételek impozáns képet festenek az intézményről és környezetéről. Az udvar és a sportpályák tágasak és rendezettek, az épületek szép állapotúak, az oktatási és ebédlő épület frissen szigetelt, minden ablak korszerű és esztétikus.

### Kerítésen belül, épületen kívül

Az Ifjúság utcai főbejárat felé közeledve feltűnik az alacsony, néhol ritkás redőnyvas kerítés, melynek bizonyos szakaszairól hiányzik a fedőfesték. Bár a festés gyorsan és olcsón orvosolható probléma, mi nagyobbát álmodunk. Régóta kérjük a kerítés teljes felújítását, mely a megfelelő kapukkal kiegészítve mindenképpen védettebbé, biztonságosabbá tenné az udvart. Fontos a főbejárat előtti rész leválasztása a levegőző udvartól, mintegy 60 m hosszú kerítésszakasszal. Ez tenné függetlenné az udvart a sportpályától és a gyerekek számára „túl könnyen megközelíthető” Ifjúság utcától.

A levegőző udvar térkövezése és felszíni vízelvezetése az utóbbi másfél évtizedben két komolyabb felújításon esett át. Most nagyobb esőzések alkalmával sem áll víz alatt az egész terület. A kerítés melletti, fák alatti részek azonban burkolat nélküliek, így csapadékos időszakban nagyon sárosak. Ezt a sarat hozzák be a gyerekek az oktatási épületbe cipőjükön, komoly takarítási feladatot okozva. Rövidtávon meg kell oldani ezt a problémát, olyan takaró közeget alkalmazva, amiről gyorsabban elszivárog a nedvesség. Erre a legújabb, viszonylag kisebb költséggel kivitelezhető ötlet egy speciális homok, melyet játszótereken is gyakran használnak.

Sajnos az iskola körüli növénytelepítés rendkívül hiányos. Nagy részben azok a fák és cserjék „díszítik” az udvart, melyeket évtizedes távlatban ültettek. A legújabb kertészeti szakmai vizsgálatok szerint, melyeket szakember szülők végeztek a közelmúltban, átfogó növényfrissítésre lenne szükség. Ez nemcsak új növények telepítését jelenti, hanem a 10-15 éves fák cseréjét is. Ezt a feladatot, az önkormányzat főkertészének szakmai felügyelete mellett, civil összefogással szeretnénk elvégezni.



Nézetem szerint a civil összefogás már kevés a külterület egyik legnagyobb hiányosságának pótlására. Ez a játszótéri eszközök kínzó szegényessége. 2004-ben alapítványi és önkormányzati összefogással került az udvarra az a mászópiramis, ami most is remek állapotban szolgálja a gyerekeket. Azóta minden évben szorgalmaztuk a terület ilyen irányú gazdagítását. Az utóbbi két évben felkerült egy ping-pong asztal és a Liver Fc jóvoltából három teqball asztal. Emellett külső foglalkoztató építését is vizionáltuk, melynek terveit alapítványi finanszírozással készítettük el. Kollégáim, látva a többi budaörsi intézmény játszótereit, értetlenül állnak a különbség előtt. Többször bíztattak, hogy szervezzünk gyűjtést az udvar javára. A feladat nagyságrendjét azonban sokkal nagyobbnak látom annál, mint amit gyűjtésből lehetne fedezni. Tankerületi és önkormányzati forrásokkal tudnánk nekiállni ennek a munkának.

A sportpályának egy éve „csak” haszonélvezői vagyunk, működtetése már nem a mi feladatunk. Nem mondanám, hogy vezetőként ez örömmel tölt el, az efölötti kesergés azonban itt teljesen felesleges. Mindenesetre a pályák frissen felújítottak és rendkívül korszerűek, ami remek lehetőség szabadtéri sportfoglalkozások, versenyek megtartásához.

A gazdasági udvar rendezettebbé tétele sürgető feladatunk. Szeretnénk egy külső tárolót kialakítani az oktatási épület északi oldalán, mely enyhítené égető raktározási problémáinkat. Többek között e problémák miatt nem tölti be funkcióját jelenleg a szeméttároló és a garázs.

#### Épületen belül

Az iskolabővítés és rekonstrukció csak pár éve zajlott le, a legutolsó energetikai felújítások pedig csak a közelmúltban fejeződtek be. Épületeink ennek következtében sokkal korszerűbbek és kívülről nagyrészt egységes képet mutatnak, bár (a szigetelés technikai okokból történt elhalasztása miatt) tornacsarnokunk külleme megőrizte 1981-es jellegét.

A felújítások természetesen döntően hasznosak voltak és új lehetőségeket hoztak a szakmai munka területén. Az oktatási épület harmadával bővült: informatika-, technika-tankonyha, dráma-tánc és projektterem és stúdió is épült a harmadik emeleten, a tágas tantermek és fejlesztő szobák mellett. Az alkalmazott technikai innovációk közül a dráma-tánc terem elválasztó fala, a tankonyha korszerű berendezése és a gyengeáram hálózat korszerűsítése nagyon sikeres volt, sőt napelemek is segítik energiaellátásunkat. A tantermeken belül alkalmazott úgynevezett okos falak (szerintünk elsősorban kivitelezési okokból) azonban nem váltották be a hozzá fűzött reményeket.

A nagyszabású építési munkálatok nem várt károkat is okoztak. A tető bontása után különösen hosszan tartó csapadékos időszak jött. A kivitelezők nem tudták megvédeni az épületet a beömlő víztől, ami fájdalmas és tetemes veszteséget okozott az alsó szintek burkolataiban, bútorzatában és oktatási eszközeinkben is. Bár az önkormányzat akkor és azóta is minden tőle telhető segítséget megadott, ezeket a károkat még a mai napig nem sikerült helyrehozni.

Részen emiatt, részben a további korszerűsítés és az épület élhetőbbé tétele okán van szükség az alábbi beszerzésekre és felújításokra.

Komoly gondot jelent **a tantermek szellőztetése**. A rendkívül modern ablakok jól szigetelnek, de csak akkor engednek be elég levegőt, ha kitarják őket. Bukóra nyitáskor, főleg meleg időben, nem jön létre hatékony légcseré. Különös probléma ez a 4. teremben, ahol az egyik ablaktábla (állítólag tűzvédelmi okokból), nem is nyitható, valamint a harmadik emeleten, ahol májustól szeptemberig az egész szint élhetetlenül felforrósodik. Légtisztító berendezések beszerelése indokolt mintegy 15 helyiségben, amit jeleztünk az aktuális üzemeltetőnknek. Van remény, hogy a közeljövőben jobb lesz a helyzet, de a teljes probléma megszüntetésére valószínűleg még éveket kell várni.

Egy ilyen nagy intézményben a tantermek és folyosók bútorzatának folyamatos pótlására, cseréjére van szükség. Az osztálytermek szekrényeit gyors ütemben pótoltuk, de a szaktantermekben és a harmadik emelet öt termében még **hiányoznak a beépített tárolók**. Ha minden évben csak egy osztályterem padjait, székeit cseréljük ki, akkor egy garnitúrának több, mint 20 évig kell kibírnia. Jelenleg a rajz szaktanterem berendezésének cseréje a legsürgetőbb.

**A tanári szoba** bútorzata is kiegészítésre szorul. Itt a beépített szekrények és a teakonyha tárolóinak pótlásán túl egy komfortos, kanapés sarkot is szeretnénk kialakítani, ahol szívesen felfrissülhetnek a kollégák, vagy akár szakmai eszmecserek is folyhatnak, kényelmes körülmények között.

2003-ban alapítványi tőkéből kezdtük kiépíteni tanulói **öltözőszekrény-rendszerünket**. A későbbiekben önkormányzati forrásból, a legutóbb pedig tankerületi támogatással cseréltük és bővítettük ezt a rendszert. A közeljövőben még közel 100 szekrényre lenne szükségünk, hogy minden tanulónknak saját tárolója legyen, ami nézetünk szerint alapkövetelmény egy iskolában.

**A belső ajtók** jelentős része nem felel meg egy közintézmény követelményeinek. Egyszerűen nem elég strapabírók. Szükség lenne az alsó három szinten e nyílászárók cseréjére és felmatricázására. Ezzel egyúttal egységesíteni lehetne az oktatási oldal belső arculatát, esztétikusabbá és könnyebben átláthatóbbá téve tereinket.

**A fűtés- és világításkorszerűsítés** szintén ad még feladatot a közeljövőben. A tantermek jelentős részében ki kell cserélni a világítótesteket, mert azok korszerűtlenek, néhol még balesetveszélyesek is. A fűtésrendszer levegősödése miatt – főleg a tornacsarnok oldalon – vannak kellemetlenül hideg helyiségek.

**A vizesblokkok** esztétikus és jól takarítható állapotban vannak, de az öblítőtartályok, a toalettpapír-, kéztörölő- és szappantartókból nem a megfelelő teherbírásúak lettek beépítve. Ezeket fokozatosan ki kell cserélni jobbakra. Elkeserítő állapotban vannak a testnevelés öltözők belső nyílászárói, ezeket masszívabbakra kell cserélni.

**A tornacsarnok** 15 év alatt több átfogó fejlesztésen is átesett. Ennek következtében a legutóbbi időig kiváló minőségű teret biztosított a tömeg- és egyesületi sporttevékenységnek. Sajnos jelenlegi állapotára ez már nem igaz. A padló, a világítás, az elválasztó függönyök, sőt – ahogy már korábban említettem – a fűtés is teljes felújításra szorul. A rekonstrukció finanszírozásához a budaörsi sportegyesületek segítségét kérjük.

A karbantartási és felújítási tervezés minden évben megtörténik. Intézményvezetőként arra törekedtem, hogy a fenntartó-működtető szervek minden szükséges információval rendelkezzenek az állagmegóvási feladatukhoz. Természetes, hogy emellett folyamatosan fejleszteni is akarjuk környezetünket, melyhez minden támogatóra szükségünk van, de erről majd kapcsolatrendszerünknel szólok bővebben.

#### Eszközeink

Az iskola rendkívül eszközigényes rendszer. A tanulók a folyamatos kreatív- és alkotótevékenységgel tanulnak leghatékonyabban, melyhez a kellékek rendszeres utánpótlására és fejlesztésre van szükség. A Hermant jól felszerelt iskolának érzem, de bőven van hová fejlődni.

Igyekeztünk mindig kellően nagy léptékben gondolkodni minden műveltségterületen. Egyik fő profilunk a rajz-kézművesség, melynek szertárfejlesztése kiemelkedően fontos feladat. A számtalan technika sokfajta és nagy mennyiségű anyagért kiált, kiegészítve persze a hozzá



tartozó szerszámokkal, gépekkel. Ugyanez mondható el a technika tantárgyról is, melyhez korszerű termet alakítottunk ki, tankonyhával, ami szintén „nyeli az anyagot”. Napjainkban egyre másra újabb és újabb eszközök, szerszámok jelennek meg, a szaksajtó pedig ontja a kreatív ötleteket. Bár sokan visszasírják a központi műhelyek kényelmes világát, ma már inkább a pedagógusok felkészültségén és szervezőképességén múlik, mi kerül a munkaasztalra. Ez sok munka, de felvillanyozó lehetőség is.

Minden munkaközösség egy-egy kreatív műhely, mely – némi anyagi korláttal természetesen, de – maga határozza meg oktatási kellékeit. A rajznak, testnevelésnek, matematikának, fizikakémiaának saját jól felszerelt szertára van. Az itt tárolt anyag- és eszköztár fejlesztése soha meg nem szűnő feladat. Jó lenne még egy külön szertár az alsó tagozatnak is, de ehhez – a multifunkcionális volt gazdasági irodán kívül – egyelőre nem találtunk megfelelő helyet. Talán valamelyest kárpótolja a tanítókat az alsós termekben elhelyezett beépített szekrények tárolókapacitása.

A fejlesztő foglalkozások minden eddiginél nagyobb teret kaptak a harmadik emeleten, de ez kevés. Jelenleg a volt gazdasági irodában is folyik a munka. A speciális eszközök minél szélesebb tárházának biztosításával lehet jelenleg e terület infrastruktúráját csiszolni.

Informatikai rendszerünk is igazán korszerű. Az egész iskolát behálózó Internet kiváló lehetőség. A két modern gépekkel felszerelt számítógépes terem mellett laptopok és tabletek is segítik a munkát. Kollégáink nagy része már saját használatú géppel is rendelkezik, reméljük a közeljövőben ezen a téren már 100%-os lesz az ellátottságunk. Ma már minden teremnek informatikai eszközrendszerrel támogatottnak kell lennie. A kiváló minőségű kép- és hangsugárzás minden tantárgyhoz elengedhetetlen. Ezen a téren remek alapokkal rendelkezünk. Ha mindezt kiegészítjük még néhány modern hangsugárzóval, vászonnal és bútorral, nyugodtan mondhatjuk, hogy teljes a felszereltség.

Talán meglepő, de az iskolarádió hálózat és a stúdió kialakítása csak 2002-ben kezdődött meg. Mára az intézmény egészét elérő hálózatunk van, a 3. emeleten működő stúdióra pedig méltán lehetünk büszkék. Na, nem csak a felszereltségre, hanem az itt tevékenykedő Média Mester Klubra is, mely fantáziadús műhelye az iskolai hangos-, képes- és elektronikus sajtónak.

A taneszközrendszer fenntartás-fejlesztés mókuskerekében a fenntartói források mellett sok külső támogatóra is szükségünk van. Talán ezen a területen a legnehezebb a tervezés. Amikor

megjelenik valami újdonság, mi lecsapunk és kipróbáljuk. Szerencsére a hermanos tanítók, tanárok túlnyomó többsége mindig nyitott szemmel jár.

### Munkatársaink

64 pedagógus álláshelyen 64 pedagógus dolgozik, ami így tökéletesnek tűnik. A 64 kolléga azonban nem mind egész státuszon foglalkoztatott. A kinevezett kollégák 58 álláshelyet töltenek ki. Még az 5 óraadó segítsége mellett is sok túlórával látjuk el az összes órát. A tanítói álláshelyek betöltésével komoly gondunk akadt a 2017-2018-as tanévben. Ezt plusz pedagógiai asszisztens foglalkoztatásával próbáltuk enyhíteni.

Az utóbbi néhány tanévben a nevelőtestület nagyjából 15 %-a kicserélődött. Figyelembe véve a kollégák átlagéletkorát, a nyugdíjba vonulók és a várhatóan rövidesen gyermeket vállalók viszonylag nagy száma miatt, még az eddiginél is nagyobb fluktuációra számíthatunk.

Különösen nagy érvágást jelentett és jelenthet a későbbiekben az iskolától jelentősen távolköltözők száma. Sajnos a budaörsi ingatlan- és albérletárak már régen nem a pedagógusfizetésekhez szabottak. Különösen igaz ez a fiatal pedagógusokra, akik bőven találhatnak álláshelyet más, „olcsóbb” településeken. Nem beszélve a pályaelhagyókról, kiknek számát nem tudta drasztikusan csökkenteni a néhány éve bevezetett életpályamodell sem.

Jelenleg és a közeljövőben előreláthatólag tanítókra, valamint angol-, matematika-, testnevelés- és technikatanárookra lesz szükségünk. Olyan munkatársakra, akiknek szívügye az iskolacsinálás és mindezt nagy létszámú csoportokban, kitartóan tudják végezni, ahogy ezt a jelenlegi hermanos tanerő teszi.

Nem ecsetelem a végzettségek arányszámain és a testület átlagéletkorát, az ilyen statisztika ugyanis vajmi keveset árul el arról a humán erőről, ami ebben a tantestületben van. Önmagát állandóan fejlesztő, tanítványai sorsát szívén viselő, áldozatkész csapat a miénk. A többi már néhány fejezettel későbbre tartozik.

### Kapcsolatrendszer

Szerteágazó kapcsolati hálót építettünk ki, melynek gondozása is komoly feladatot jelent, de kiterjesztésére is gondot kell fordítanunk.

### Beiső kapcsolati háló

Egy vezetőnek együtt kell tartania munkatársait. Céлом volt, hogy jó munkahelyi légkörrel, igazi csapatszellemmel vonzóvá tegyem a Hermant, mint munkahelyet, mind a pedagógusok,

mind a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítők, mind pedig a technikai dolgozók számára. Minden munkatárs bátran kezdeményezhet, és törekvései biztosan támogatókra találhatnak a testületben. Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy felhőtlenül lehet végigvinni minden projektet, de a csapat képességstruktúrája minden elképzelhető iskolai feladat végrehajtását lehetővé teszi.

A **Közalkalmazotti tanács** hagyományosan motorja a tantestület közösségi rendezvényeinek, melyek életben tartása létkérdés. A csapatépítő kirándulások, a közös Mikulás- és nőnap-i összejövetelek mellett fontosak a kisebb, munkatervbe nem illesztett összetartások sora is. A tanári karban szövődött barátságok olyan kohéziót jelentenek, melyek megsokszorozzák erőnket.

Legfontosabb, hogy a belső kommunikációs vonalak jól működjenek. Ennek érdekében a városban első általános iskolaként vezettük be az elektronikus naplót, a DINA-t. Ez a gördülékeny párbeszéd mellett az adminisztráció gyors ellenőrzését is lehetővé teszi, megkönnyítve az igazgatóhelyettesek és osztályfőnökök munkáját. A DINA a szülőkkal való kommunikációt is előmozdítja. Egyre természetesebb a használata mindenki számára, a szoftver fejlesztőivel kialakított szoros munkakapcsolat révén pedig igazán Hermanra szabott rendszer lett.

A nevelőtestület plenáris értekezleteinek számát megpróbáljuk minimálisra csökkenteni. Elsősorban döntéshozáskor ülünk össze, a tájékoztatások inkább a naplón és elektronikus levelezésen keresztül történnek. Nézetem szerint több, mint 60 kolléga együttes értekezése nem tud igazán hatékony lenni, ezért igyekeztem inkább több, kevesebb tagból álló, különböző összetételű szekciókat létrehozni az eszmecserékhez. Emellett az az ideám, hogy a ritkább központi értekezleteknek köszönhetően, a felszabaduló értekezleti napokon a munkaközösségek, az egy osztályban tanítók közösségei vagy spontán kezdeményezésre összeálló szakmai teamek tarthatnak megbeszéléseket. Sajnos ezek számával egyáltalán nem vagyok megelégedve. Nyilván sok oka van annak, hogy nehezen jönnek össze ezek az alulról szerveződő összejövetelek. Feladatombnak tartom, hogy segítsem a kollégák közötti rendszeresebb párbeszédet, több jelenléttel, témafelvetésekkel, külső szakemberek bevonásával.

A **szülői szervezet** aktivitásának felpozíciója részben szintén vezetői feladat. A rendszeres fórumok, a nyitott ajtó politikája, a szülők folyamatos és részletes tájékoztatása az iskolai élet aktualitásairól, valamint az alapítványi munka, mind közelebb hozzák a szülői szervezetet az iskolához. Ahhoz azonban, hogy az SZMK erős szervezet legyen, időről időre meg kell találnunk a legmotiváltabb, legaktívabb szülőket. Ha kezdeményezéseik, ötleteik megértő fülekre találnak, a legerősebb támaszai lehetnek intézményünknek. Rengeteg szellemi és anyagi támogatást kaptunk az eddigiekben. A szülők szívesen látogatják rendezvényeinket, segítik az osztályfőnökök munkáját külső és belső programokon egyaránt, és bőkezűen támogatják alapítványunkat. Nincs okunk tehát panaszra. Mégis úgy érzem, hogy a fórumok alacsony látogatottsága és a döntéshozatali tevékenységben való alacsonyabb aktivitás miatt sok tennivalónk van még a szervezet megerősítése terén.

A **diákönkormányzat**, mint közösségépítő szervezet nagyszerűen működik nálunk. Ez elsősorban a lelkes tagoknak és a lendületes segítő pedagógusnak köszönhető. Saját rendezvényeik és az iskolai nagy rendezvényeken való segítő közreműködésük mintaértékű. A szisztematikus munka eredménye, hogy a (magánéleti okokból) háttérbe vonuló segítő pedagógus alacsonyabb jelenléte mellett is nagy lelkesedéssel és szervezeten dolgoznak. Az elmaradt papírgyűjtés azonban azt mutatja, hogy rövidesen szükségünk van egy vagy több új segítő pedagógusra, nehogy széthulljon a szervezet. A közösségi tevékenység mellett pedig meg kell erősíteni az érdekvédő funkciót is. A DÖK-ön keresztül lehet a legjobban megtanítani a gyerekeknek a demokrácia működését, hogy mennyi erő lakozik a közösség képviselőjében, az egyén közös védelmében és a megfelelő stílusban előadott kritikai észrevételben. Ehhez természetesen az kell, hogy ne csak a segítő pedagógus támogassa a csapatot, hanem az osztályfőnökök, szaktanárok és általában minden felnőtt.

#### Külső kapcsolatok

A **fenntartóval** kiépült kommunikációs vonalak java része jól működik. Emellett az újonnan létrehozott Köznevelési Regisztrációs és Tanulmányi Alaprendszer (KRÉTA) hosszúra nyúló béta fázisa rengeteg bosszúsággal jár. Az irányító szervek törekvése érthető, de úgy látom, jelen pillanatban még kevésbé szolgál minket ez a szoftver.

Az új adminisztrációs és gazdasági gyakorlat egy korábban önállóan gazdálkodó, saját szakapparátussal rendelkező intézmény számára nehezen emészthető. Egy autonóm intézményvezető számára különösen nehezen. Biztos vagyok abban, hogy a folyamatosan

átalakuló köznevelési rendszer szükségszerűen az egyre erőteljesebb pedagógiai autonómia és gazdálkodási-munkaügyi önállóság felé halad. Addig tökéletesítjük elektronikus és élő kapcsolati hálónkat a tankerülettel. Arra törekszünk, hogy a szabályzatokban megfogalmazott eljárásrendek minél hatékonyabban segítsék közös munkánkat. Ezt nyílt kommunikációval és előremutató ötletekkel érjük el.

A **város önkormányzata** – főleg az oktatási csoporton keresztül – továbbra is jelentős segítséget nyújt, mind beiskolázási, mind továbbképzési, mind egyéb szervezési területen. Egy intézmény természetesen elválaszthatatlan településétől, és mindig hordozni fogja annak lelkületét.

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

A **szociális ellátórendszer** intézményeivel is rendszeres a kapcsolatunk. A „minden osztályfőnök gyermekvédelmi felelős” elv mentén működünk együtt a szolgálatokkal. Ezt a területet sajnos átszövi a bürokrácia, ami erősen lassítja is a folyamatokat, de a személyes kontaktusok révén számos esetben léptünk fel eredményesen. Elégedettek azért nem vagyunk. A rendkívül túlterhelt segítő intézmények nem tudnak minden rászoruló családdal eleget foglalkozni, így sok teher marad rajtunk, elsősorban az osztályfőnökökön és az SNI (Segítünk Neked Is) munkaközösségen. A jó szándék itt édeskevés, plusz forrásokra lenne szükség, ami túlmutat befolyásolási körünkön. Egyelőre marad az emberfeletti munka, a kreatív megoldások és a remény, hogy rövidesen több döntéshozói figyelmet kap ez a terület.

Mind szakmai, mind technikai okokból különös jelentőségű a **kulturális intézményekkel** kiépített kapcsolatrendszerünk. Kitüntetett szerepe van ebben a Jókai Mór Művelődési Központnak, mely minden évben otthont ad Miénk a színpad rendezvényünknek, és néha nagyobb szabású ünnepeinknek is. Mióta megépült a dráma-tánc terem, kicsit kevesebbet jártunk a Városi Ifjúsági Klubba, a Városháza aulája viszont rendszeres kiállító helyünk lett. Az önkormányzattal való kapcsolatunk kulturális szinten is sokat élénkült az utóbbi években, amit elsősorban a Hagyományok-művészetek munkaközösség tevékenységének köszönhetünk. Emellett számos színházzal, múzeummal és az általános iskolásokat fogadó egyéb



intézménnyel állunk szakadatlan kontaktusban, megteremtve ezzel a különösen színes, változatos tanítási folyamatot.

Annak érdekében, hogy a nagyobb nyilvánosság is láthasson bennünket és hallja hangunkat, kiváló kapcsolatot építettünk ki a helyi, körzeti, sőt az országos **média** képviselőivel. Bemutatják programjainkat, hírt adnak eredményeinkről és alkalmunk van szakmai véleményünk kifejtésére is.

Az **óvodák** látogatásai és az óvónőkkel folytatott rendszeres szakmai eszmecsere nélkül nem tudnánk pedagógiai koncepciót kialakítani. Az óvodás rajzpályázat, az óvónők látogatása és a Gergely-járás remek alkalmak az intézmények közötti kapcsolatok ápolására és a szakmai eszmecserére is. Célunk az óvoda-iskola átmenet minél harmonikusabbá tétele.

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

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

A városi és járási, sőt **tankerületi iskolákkal** is egyre szorosabb a kapcsolatunk, de itt még bőven van fejlődési lehetőség. Számos verseny- és kulturális felhívást kapunk. Ha egyéb területeken is szorosabbá tesszük összeköttetésünket, az szakmai és érdekvédelmi haszonnal is járhat.

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

Legfrissebb szervezeti a kapcsolatunk a városunkban működő **2.0 tanulócsoporthoz**, amely a magántanulók gondozását vállalja fel. A magántanulók száma különböző okokból sokasodik, ami többletfeladatot jelent pedagógusainknak. Azt reméljük, a csoporttal kiépülőben lévő szakmai együttműködés segíti a magántanulók eredményességét és megkönnyíti munkánkat.

Az iskola léte, működésének színvonala, ősidők óta a fenntartókon kívüli **támogatók** erejétől is függ. A forrásbővítés soha el nem múló feladata az iskolavezetőnek. A helyi vállalkozásokkal és a szülőkön keresztül távolabbi cégekkel is kiépített kapcsolatok révén különösen előnyös helyzetben vagyunk. Az utóbbi időkben – sajátos finanszírozási rendszerüknek köszönhetően – a sportegyesületek is támogatóinkká léptek elő. A Herman népszerű intézmény, mely népszerűség vonzza a szponzorokat. Ezekből sohasem elég, de sokasodó létük komoly munkát jelent legfontosabb közvetítőjüknek, az iskolánk mellett működő Írisz Alapítványnak. A kapcsolatápolás, az alapítvány munkájának segítése közös feladat, de sok és nehéz munkával jár. Jelenleg néhány kolléga és szülő önkéntes munkáján áll vagy bukik e terület sikeressége. Kiemelkedően fontos feladat az önkéntesi kör bővítése, a munka- és felelősségmegosztás érdekében.

### Pedagógiai munka

Változatos munkaformák, korszerű, bevált módszerek, nyitottság, sokszínűség mind jellemzőek a Herman munkájára. Mindig igyekeztünk haladni a korrallal, sőt nem féltünk szembe menni a trendekkel. A rugalmas osztályszervezés, a késleltetett irányultságválasztás olyan megoldások, amik különlegessé tették iskolánkat. A Meixner-módszer következetes és minden első osztályra történő alkalmazása, majd az erre épülő Mesezene módszer úttörő bevezetése sok elismerést hozott nekünk.

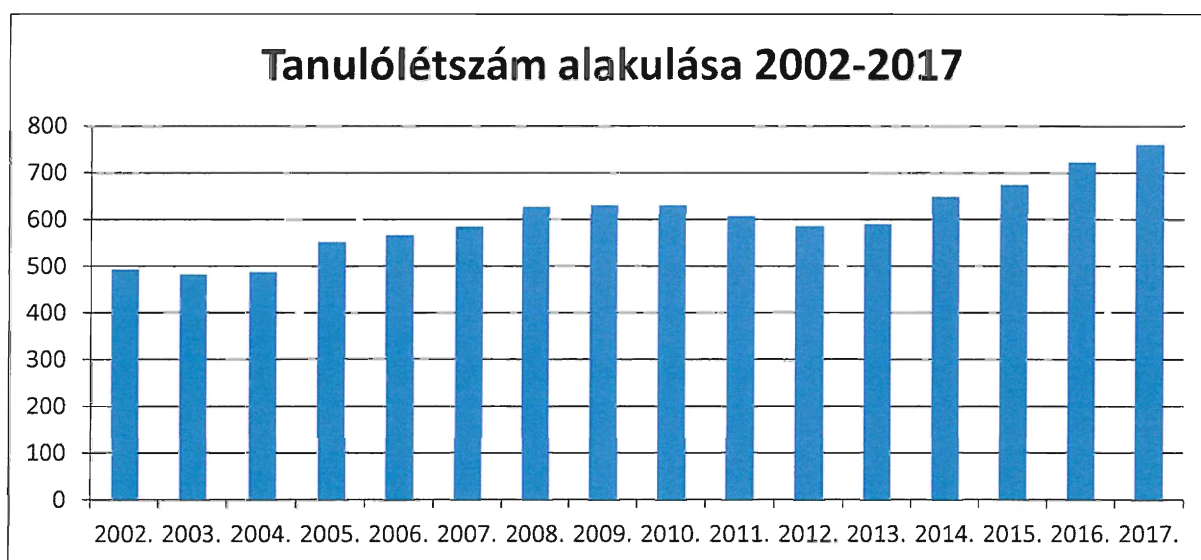
Talán már kifutóban van az a szülői generáció, akiknek az idegennyelv-tanulás mindennél előbbre való. Egyre többen érzik, hogy a beszéd- és szövegértés anyanyelvi fejlesztése kiemelt fontosságú feladata az iskolának, és ha ide helyezzük a hangsúlyt, az minden területen – beleértve az idegen nyelvet is – inkább előnyt, mint hátrányt jelent tanulóinknak. Emellett különös figyelmet szentelünk az angol nyelvnek és a német mellett már a francia is választható nálunk.

A tehetséggondozás fölött külön munkaközösség bábáskodik. Bevezettük a matematika tehetségcsoportokat, ennek kapcsán új mérési módszereket alkalmaztunk külső szakemberek bevonásával. Regisztrált tehetségpont is lettünk, de az akkreditációhoz egyelőre nincs meg a motivációnk.

Egész intézményünkre kiterjedően előtérbe helyeztük a kompetencia alapú oktatást, projekteket indítottunk az alsó és felső tagozaton is, és kísérletet tettünk a nagy közösségi

rendezvényeket is projektalapúvá tenni, ezzel jobban integrálva őket a hétköznapi munkafolyamatokba.

Az egészségtan, a sport, a környezetvédelem, a színjátszás, a zene- és képzőművészet külön rendezvényeken is teret kaptak munkatervünkben. Kitartottunk az erdei iskolai programok mellett, sok kirándulást, tábort, sőt külföldi utakat is szerveztünk. Rengeteg munkával, külső (pl. szexedukációs, drogprevenciós) programokkal színesítettük a tanítási hétköznapiakat, kiszakadva a tanterem fogságából.



Másfél évtized alatt 492-ről 759-re emelkedett a Hermanosok száma, ami több, mint másfélszeres létszámnövekedés, szemben belső tereink 30 %-os növekedésével. Talán ez az, ami a legjobban feszít bennünket. Hosszan elemezgethetnénk az SNI-s és BTMN-es tanulók, valamint a hátrányos helyzetűek arányát, arányváltozását, de nem mennék vele sokra. Részint azért, mert a szakvélemények „beszerzése” és a szociális státuszok felvétele túl körülményes ahhoz, hogy minden rászoruló tanuló megkapja, részint pedig azért, mert országos szintű összehasonlításban ezek az arányok nem említésre méltók. A létszám viszont az. A 30-as osztálylétszám egytanítós modellel párosítva, még asszisztensi segítséggel sem teszi lehetővé az adaptív tanítást. A szerteágazó képességstruktúrával iskolába érkező gyerekek egyszerűen nem kapják meg a nekik járó aktív időt. Ebben a helyzetben kell helytállnunk és új megoldásokat találnunk, hogy élhető maradjon a Herman.

A tanulmányi átlageredmények és a kompetencia mérések eredményeinek láttán van, aki megnyugszik, én inkább türelmetlenné válok. Ennek fő oka, hogy az eredmények túl sok

szempontból elemezhető és magyarázható. A legutóbbi vezetői tanfelügyelet kapcsán készült elégedettségmérések pedig túl udvariasnak tűnnek. Az iskolai minőségirányítás rendszerét lassan felváltotta a belső önértékelési csoport, mely nem látja el az összes intézményértékeléshez szükséges funkciót. A rendszeres, nagy mintán alapuló, sok árnyalatot megmutató mérések elvégzése tetemes többletmunkát igényel, melyre jelenleg nincs apparátus. Amit érzékelek, az legfőképpen a szurkolók tömegei. Sok iskolahasználó és (ahogy mondani szoktam) „hermanhívő” drukkol nekünk, hogy egyre jobbak legyünk. Nekünk pedig az a feladatunk, hogy büszkén, de soha nem megelégedve, tényleg mindig egyre jobbak legyünk, erre irányul a következőkben részletezett program.

### Jövőnk, a pedagógiai paradigmaváltás

A tömegoktatás hatékonyságának megkérdőjelezése nem új keletű dolog. „A tömeges tanítás arra törekszik, hogy tanítványainak túlnyomó többségét eljuttassa az egyes ismeretágakban bizonyos középfokú eredményre, amely átlagos előhaladás mellett elhanyagolja az igen tehetséges tanítványok átlagon felüli képességeit és majdnem teljesen elejti a gyenge képességűek előbbre vitelét.” – közli a Pallas Nagylexikon 1893-ban. Manapság azonban kifejezetten a hagyományos tömegoktatás léte vált kérdésessé. Ezt támasztja alá Radó Péter oktatáskutató *Az iskola jövője* című esszéjében, miszerint: „...a tanítás módjának megváltoztatására tett bármilyen kísérlet azonnal beleütközik a tanulás megszervezésének mozdíthatatlan kereteibe.” Ezeket a kereteket javarészt a XIX. században szabták és egyértelműen nem sokat változtak egész a mai napig. Teljes paradigmaváltásra van szükség. Ha nem hinnék benne, hogy van esély erre, akkor meg sem írtam volna ezt a dokumentumot. Ahhoz azonban, hogy mindezt véghezvigyük, bátor döntések kellenek. Ki kell tágitanunk kereteinket, melyeket javarészt nem mi szabtuk, de beletörődtünk létükbe, és meg kell tanulnunk azokat az új pedagógus szerepeket, melyekkel a ma gyermekeit az ismeretlen jövőre lehet felkészíteni.

### Küldetés

A szeretetre és elfogadásra épülő iskolában, ahol a gyermekek mindenképp felett álló érdeke az első, hiba lenne azt hinni, hogy a vezetőnek is elsősorban szeretetteljesnek és elfogadónak kell lennie. Bár jómagam szívesen tetszelgek a „jó zsaru” szerepében, ezt csak azért tehetem meg, mert olyan vezetőtársak segítik munkámat, akik kérelhetetlenek, ha munkafegyelemről, munkaminőségről van szó. Egy olyan intézményben, ahol egyidejűleg közel 800 ember



tartózkodik, elkerülhetetlen valamilyen szintű militarizmus és merevebb szabályok, szabályzatok alkalmazása. Az iskolavezetés számára virtuozitást kívánó feladat, hogy miközben szavatoljuk az iskolafelhasználók biztonságát és a leggazdaságosabb működést, mindenki a lehető legfelszabadultabban dolgozhasson.

Nekem, mint intézményvezetőnek az az elsődleges feladatom, hogy éreztessem kollégáimmal munkájuk felelősségét és fontosságát, miközben szabad utat adok kreativitásuknak és fejlődésigényüknek. Olyan munkahelyi légkört kell teremtenem, melyben mindenki tudja a kötelességét, ugyanakkor szívesen vállal újabb kihívásokat, még akkor is, ha az többletmunkával és némi kockázattal is jár. Céлом, hogy együttműködésre, szervezettségre sarkalljam a testületet, hogy munkánk nyomán képességeiket maximálisan kibontakoztató tanulók nevelkedjenek.

Folyamatosan követem a legújabb pedagógiai kutatási eredményeket, keresem a jó gyakorlatokat, részt veszek a szakmai és társadalmi fórumokon, ahol véleményemmel segítem a közös munkát.

Meghallgatom az iskolahasználók és partnereink véleményét, jó ötleteiket felhasználom az iskola hatékonyabb működtetéséhez, segítem rendezni esetleges konfliktusaikat, és ha kell, késedelem nélkül kérem segítségüket boldogulásunkhoz.

Képviselem érdekeinket a fenntartónál és minden támogatónál. Hitet teszek az elérhető legmagasabb munkaminőség mellett, hogy „megrendelőink” elégedettek legyenek velünk.

#### [Az infrastruktúra fejlesztése](#)

Az iskola, ahogy manapság pozicionálják, egy úgynevezett tanulási ökoszisztéma része. Ez Radó Péter oktatáskutató értelmezésében a lehető legteljesebb értelemben vett tanulási környezet. A gyerekek tanulnak a családban, társaik között online és offline, utazás, kulturális program és sportolás alkalmával, na és természetesen az iskolában. A korábbiakban említett karbantartásokon és felújításokon túl, meg kell álmodnunk azt a miliőt, ami kellően biztonságos és otthonos, ugyanakkor inspiráló is.

Ehhez talán a legdivatosabb mintául a Google cég irodáinak berendezése szolgál. Ezek kényelmesek, esztétikusak és rendkívül célszerűek. Amikor iskolabútorról beszélünk, még mindig a hagyományos asztalok és székek, a tábla és fogasok ugranak be először. Mi megpróbáltunk olyan berendezési tárgyakat is behozni, melyek némileg szakítanak ezzel a



sztereotípiával, de számuk még mindig elenyésző. A már említett gyerektömeg és az emiatt beszűkült tér csak korlátozottan teszi lehetővé, hogy több babzsákkal, kanapéval, párnával és szőnyeggel szereljük fel tereinket. A helyszűke ellenére azért fokozatosan növelnünk kell az igazán komfortos helyek számát. Tantermeink berendezésének maximálisan szolgálniuk kell a csoportmunkát, és a közös játékot.

Taneszköz- és technikai felszereltség tekintetében nem panaszkodhatunk, ami nem jelenti azt, hogy nem kellenek új sport-, kísérleti, színházi és stúdióeszközök, jelmezek, kreatív, építő-, logikai és társasjátékok, valamint hangszerek. Kollégáim segítségére számítok, hogy követve a legújabb fejlesztéseket, igényeikkel szakadatlanul bombázzanak.

Voltak nagyon költséges eszközfejlesztési „divatok” az utolsó 10-12 évben. Századunk iskoláját egyfajta hipermodern, elsősorban informatikai eszközökkel felszerelt térnek képzeltek el. Ma már tudjuk, hogy tárgyi közegünknek elsősorban az együttműködést, együttgondolkodást, közös kutatást kell szolgálnia. Ebben nagy szerepe van a projektermeknek, szaktantermeknek és a könyvtárnak is. A könyvtár állományának folyamatos frissen tartása a könyvtáros koordinálása mellett az egész kollektíva feladata.

Természetesen informatikai hálózatunkat is magas szinten kell tartanunk. Az egyre-másra megjelenő online tanulástámogató rendszerek egyszerre elégítik ki a szárnyalók és a fontolva haladók igényeit. Nem szabad kihagynunk a majd minden tanulónál készenlétben álló okos telefonokat sem. Nagy gondot kell fordítanunk arra, hogy megtanítsuk a gyerekeknek ezen eszközök hatékony, etikus használatát. Sok előremutató példát láttam erre kollégáinknál. Biztos vagyok benne, hogy nevelő munkánk nyomán a tiltást rövidesen felválthatja az okos használat.

Az udvaron játszóteret, külső foglalkoztatót és szabadtéri színpadot is ki tudunk alakítani. Ki kell használnunk a rendelkezésünkre álló hatalmas, szabad, még berendezetlen teret, mert sok iskolai hónapon keresztül segíthet minket levegőhöz jutni.

### Szakmai műhely

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

Napjainkban az ismereteket hihetetlen módon kiszélesedett forrástömeg árasztja tanulóink felé. A szaktanárnak alapvetően két lehetősége van: ragaszkodik a tankönyvi tartalmakhoz, amiket lead és számon kér vagy – az irányok megjelölése és a téma bizonyos, nem túlságosan merev körülhatárolása mellett – szabad utat enged tanítványainak a felfedezéshez és a gyakorláshoz. Az első, a hagyományos út egyre több kudarccal jár, a másodikról pedig nem tudjuk pontosan, hogyan kell csinálni.

Régóta tudjuk, hogy a központi tantervek által kijelölt tananyagnak egyre kevesebbnek kell lennie és csak a helyi pedagógiai műhelyek határozhatják meg pontosan az aktuális tartalmakat. Ennek ma már szinte tanévről tanévre meg kellene történnie. Az intézményen belül a munkaközösségek azok a műhelyek, amelyek rendszeresen felülvizsgálják a tananyagot és egységes koncepciót alakítanak ki a tartalmakat illetően. Ehhez szempontként szolgálnak a tanulócsoporthoz jellemzői, a korábbi tapasztalatok, a tudományos és társadalmi aktualitások. E szakmai párbeszéd során kell meghatározni azt a minimumot, mely minden tanuló számára elérendő cél, képességtől függetlenül, és meg kell célozni olyan optimumokat is, melyek egy elérhető ideált testesítenek meg. A műhelymunka eredménye egy nyilvánosságra hozható helyi tanterv fejezet. Mindez azt jelenti, hogy a helyi tanterv sokkal képlekenyebb dokumentum, mint ahogy eddig kezeltük.

A kötelező olvasmányok szabad kiválasztásakor vagy a tantárgyakon átívelő projektek megtervezésekor már meg tapasztalhattuk, hogy a tananyag egyáltalán nincs kőbe vésve. A tantárgyak túlnyomó többsége sokkal kötetlenebb, mint amit a hozzájuk készített tankönyvek sugallnak. Nagyságrendekkel nagyobb hangsúlyt kaphat a kompetenciafejlesztés, ahol az ismeretek és a készségek mellett, az attitűdnek van kiemelkedő szerepe. Az igazi projektpedagógiában a témaválasztásnál kulcsszerepet kap a tanuló, ami azonnal motiváltabbá teszi az ismeretszerzésre és a gyakorlásra is. A kérdés pusztán annyi, hogy az adott helyzetben tudjuk-e, mi az igazi pedagógiai feladatunk és rendelkezünk-e a végrehajtásukhoz szükséges eszközökkel.

Kár lenne titkolni, hogy gyakran éri csalódás a pedagógust. Egyszerűen csalódik az újabb generációk terhelhetőségében, motiváltságában, képességeiben. Sok kritikát kap tanítványaitól, a szülőktől, sőt a médiából is az árad, hogy elszaladt felettünk az idő. Vannak azonban sikeres kollégáink, jól működő gyakorlatok, sokszor sokkal közelebb, mint gondolnánk. Olyan belső műhelyeket kell működtetnünk, melyek lehetővé teszik minden

kolléga számára a tudásmegosztást, melyben időtől időre inspirációt kap, ahol megértik és segítik. Ezekben a műhelyekben módszertani adatbank, feladatbank, játékok, elektronikus és hagyományos források, applikáció- és szoftvertár készül és újul meg.

Tudom, hogy a méltatlanul sok tanórával terhelt kollégák nehezen veszik a fáradságot, hogy rendszeresen összeüljenek, de mivel nem látok más utat boldogulásunkhoz, ragaszkodnom kell ehhez. Miközben azt olvassuk, hogy Európa sikerebb oktatási rendszerei már a tantárgyak megszüntetését fontolgatják, mi még mindig a tankönyvválasztás szabadságáért harcolunk. De minek?

#### Szárnyakon és ólomlábakon

Fellelt és rejtőzködő tehetségek között dolgozunk. Segítő szakma a miénk. Semmit sem tudunk elvégezni klienseink helyett, pusztán addig segítünk nekik, míg saját maguk el nem végzik feladatukat. Végül mindannyian írnak, olvasnak, számolnak, szavalnak, festenek és bukfaceznek – valahogy. Mindenki maga tanul, több-kevesebb segítséggel.

A gyerekek egy része elvan az iskolában. Bár nincs különösebb sikerélményük, de ezt jól viselik. Elég örömet szerez nekik a társaság, a többiek elfogadása. Nincsenek nagyra törő álmaik, és az otthoni elvárások sem feszítik őket különösebben, elfogadó környezetben élnek. Vannak olyanok is, akiknek kényszerűség minden tanítási nap. Unják, vagy egyenesen utálják az iskolai feladatokat. Esetleg még az otthoni elvárások is feszítik őket. Na és természetesen ott vannak a szárnyalók, akiknek kifejezetten fekszik az iskolai elvárásrendszer.

A nevelési-oktatási rendszerünkkel szemben megfogalmazott legnagyobb kritika, hogy nem esélyteremtő. Próbálunk ugyan felzárkóztatni, de az esetek egy jelentős részében kudarcot vallunk. Az igazán leszakadók az alsó tagozatos, nyomorultul lassú előrehaladás után, felső tagozatra egyszerűen nem látogatják a napközit, tanulószobát, korrepetáló foglalkozásokat, majd menthetetlenül lemorzsolódnak.

Az oktatáskutatók szerint a felzárkóztatás, mint gondolat már eleve elvetélt. Az inkluzív (befogadó) pedagógiában a tanulók személyre szabott bánásmódban részesülnek, ezáltal mindenkinek egyenlő esélye van a tudás megszerzésére. A sajátos nevelési igényű tanulók ellátásában megismert módszert, az egyéni fejlesztési terv alapján történő tanítást ki kell terjeszteni minden tanulóra. Ez feltételezi a gyerekek képességeinek, mentális állapotának

alapos ismeretét, és ebből kiindulva lehet egyéni célok kijelölése mellett megtervezni iskolai munkájukat, előrehaladásuk léptékét.

A Herman tantárgyfelosztási, órarendi logisztikai rendszere rendkívül összetett. Rendelkezünk tehát azzal a szervezési tapasztalattal, ami elérhető közelségbe hozza az inkluzív pedagógiát. Az egyéni fejlesztési tervek elkészítésében, a tanulói portfóliók kezelésében csak az utóbbi időben kezdtünk tapasztalatokat gyűjteni. Az általános benyomás az, hogy mindenkinek gondot jelent az előrehaladás útjának kijelölése és az eredmények adminisztrálása. A 7 szokás program bevezetése közben újra felmerültek a tanulók önértékelésén, önfejlesztésén alapuló módszerek. Kollégáink egy része szívesen vágott bele ebbe a kezdeményezésbe, ezt kell fokozatosan kiterjesztenünk iskolai szintre. Ha több irányítást adunk át tanítványainknak és differenciáljuk elvárásrendszerünket, idővel elviselhető mértékűre csökken a feszültség, ami nap, mint nap gyötör minket és a gyerekeket.

A kétszer is bevezetett Arizona program, úgy ahogy most csináljuk csak fájdalomcsillapító, amire ha rászokunk, egyre kisebb lesz a hatása. A tanórák nyugalmának megteremtésében már történt előrelépés, de a statisztikákból látszik, hogy a krónikus arizonázókra már egyáltalán nem hat a rendszer. Ennek egyik oka, hogy nem születnek meg azok a szerződések, melyek előfeltételei a „kikerült” tanulók rehabilitációjának. A kognitív képességeik tekintetében teljesen átlagos, néha átlagon felüli tanulók szociális problémáit a tanórák egy része nem kezeli, sőt sokszor elmélyíti. Az egyes tanulók igényeire szabott foglalkozások nagyságrendekkel több előkészítő munkát igényelnek. Itt nem elsősorban a tanóra rendjét megzavarók lekötése a feladat, hanem inkább annak a közegnek a megteremtése, ahol a tanár folyamatos irányító jelenléte nélkül lehet haladni.

Voltak vitáink abból, hogy az irányultságok csak választható területek legyenek, vagy kifejezetten tehetséggondozó foglalkozások. A mérleg nyelve most az utóbbi felé billen. Úgy érzem ennek fő oka, hogy még a viszonylag alacsonyabb létszámú tanulócsoportokban is túlságosan nagy visszahúzó erőt jelent egy-egy lemaradó tanuló. Akárhogy is, mindig lesz leggyengébb láncszem, és a foglalkozást tartó pedagógus véleménye lesz irányadó további sorsát illetően. Mindenesetre a tehetséggondozó szemléletmód kizárólagos bevezetése ezen a területen még megkíván némi szakmai vitát, melyben az érintett munkaközösségeknél szélesebb kör vesz részt.

A tehetséggondozás nagyságrendekkel általánosabb és komplexebb téma, mint ahogy eddig kezeltük. Nem szabadna kizárólag iskolai tantárgyakban gondolkodnunk. Sokat segítene például az általános képzési irányon lévő, sportórákra száműzött tanulók pályaaorientációjában, ha az irányultságos tanulási sávokban több foglalkozástípusból választhatnának. Így megvalósulhat az egyéni képességekhez mért tehetségterületek kibontakozása.

Pedagógusaink szakmai fejlesztését elsősorban abba az irányba kell terelni, hogy a tantárgyaktól elszakadva, a gyerekek érdeklődési köréhez kapcsolódó szakköröket, önképző köröket tudjanak menedzselni.

A délutáni tanfolyamok, sportfoglalkozások, zeneórák egy jelentős része már nem a Herman közösségéhez köti tanulóinkat. Eredményeik nem közvetlenül iskolánk hírnevét öregbítik. Ez érthető, hiszen az egyesületek, klubok, kisebb iskolák léte függ felmutatható eredményeiktől. Ennek ellenére elengedhetetlennek tartom, hogy minél több olyan csapatunk legyen, ami intézményünk neve alatt fut, amelyeknek közösen lehet szurkolni egy tanulmányi vagy sportversenyen, tapsolni egy koncerten.

### Szervezetfejlesztés, közösségépítés

A belső kapcsolati háló felvázolásánál már említett csoportok fejlesztése kiemelt vezetői feladat. A szakmai, tanulói és szülői közösségi körök kezdő sebességét mindenképpen a vezetés biztosítja. A sikert az önálló működés, a vezetésre való visszahatás mutatja meg. Az alulról szerveződő közösség nagy kincs az iskolában.

Egy nevelési-oktatási intézmény szervezeti kultúrája sűt az épített környezet állapotából és a benne dolgozók minden megnyilvánulásából. Az általunk megalkotott szabályrendszer betartása és betartatása közös feladat. Azokban dobog a „hermanszív”, akik részesei iskolánk kutúraépítésének.

### Szakmai csapatmunka

A helyzetelemzésben már bemutatott közösségek struktúrája előremutató és korszerű nálunk. A munkaközösségeket megpróbáltuk úgy definiálni, hogy minél hatékonyabban szolgálják a korszerű iskolaszervezetet. Természetesen vannak olyan „romantikus” elképzelések, hogy a tantárgyakhoz kötődő munkacsoport-struktúra gördülékenyebb, kényelmesebb együttműködést tesz lehetővé a szakemberek között. Én ebben nem hiszek. A műveltségi



területek túlhangsúlyozása a munkacsoportok megalkotásánál rugalmatlanabbá teszi a napi munkát. Természetesen az egy műveltségi területen dolgozóknak van közös dolguk, ahogy ezt már fent említettem, de túlnyomó többségben olyan operatív feladataink vannak, melyek tantárgyak és tagozat felettiek.

Gyakran van szükség olyan ad hoc közösségek munkájára, melyeket SZMSZ-ünk ugyan említ (alkalmi munkacsoportok néven), de méltatlanul elhanyagoljuk őket. A tanórai motiváció, az osztályközösség-építés, a deviáns viselkedésmódok kezelése vagy egy iskolai rendezvény megszervezése ilyen feladatok. Ezek megtárgyalásánál szükség lehet iskolán kívüli szakemberek bevonására is, de saját fejlesztőink, asszisztenseink, sőt technikai dolgozóink jelenléte is elengedhetetlen. Minden hétfő délutánnak (legalább ennek) műhelydélutánnak kell lennie. Ilyenkor nem merülhet fel a kérdés, hogy van-e valami értekezlet, mert biztos, hogy van.

#### Továbbképzés

A pedagógus-továbbképzés rendszere mindig is bonyolult és nehézkes volt. A központi, iskolai és egyéni célok gyakran ütközhetnek, a pénzforrás pedig nagyon szűk. Hiszem, hogy aki tanulni akar, azt engedni és támogatni kell. A konkrét anyagi támogatáson túl az órarend „átszabása”, a cserék és a munkaidő-kedvezmény is sokat segíthet. Bár a továbbképzési tervben vázoltuk a prioritásokat, az élet újra, meg újra felülírja ezeket. Jön egy ígéretes kedvezményes tanfolyam, vagy valami csábító újdonság.

Jelenleg úgy érezzük, a kiégés elleni küzdelmet kell a fókuszba helyezni. Ismét Radó Pétert idézve: *„A pedagógusok maguk sem ösztönöztek a professzionális munkavégzésre, mert pályájuk nem kínál nekik semmiféle klasszikus értelemben vett karrierlehetőséget. Aki ezt a munkát pedagógusként kezdi el, az négy évtizeddel később ugyanazt csinálja, és ugyanabból a státuszból megy nyugdíjba.”* Keserves olvasni ezeket a mondatokat, de kiutat kell találni a bennünk megfogalmazott csapdából. Az intézményvezető megerősítése, köszönete itt már nagyon kevés, bár ezen a területen lehetnék sokkal bőkezűbb. Talán az hat leginkább a kiégés ellen, ha rátalálunk szabad alkotó énünkre. Nem ringatom magam abban az illúzióban, hogy minden kollégám minden nap újat akar alkotni, de képességeik kibontakoztatásával és felesleges terheik csökkentésével érhetünk el eredményt.

A külső tanfolyamok és iskolai rendszerű képzések mellett rendszeresebbé kell tenni a belső tudásmegosztás rendszerét, melynek helye lehet a tanítás nélküli munkanapokon, a tantestületi csapatépítő kirándulásokon, és a már említett hétfő délutánokon is.

#### Diákönkormányzat

Egy saját maga által megalkotott SZMSZ-szel működő autonóm DÖK felbecsülhetetlen érték egy intézményben. A diákönkormányzatnak olyan önfejlesztő csoporttá kell válni, ahol az idősebbek megtanítják társaiknak, hogyan kell a közösség leghasznosabb tagjaivá válni. Itt tanulnak meg a gyerekek politizálni, rendezvényeket szervezni, sőt gazdálkodni. Ezekkel a képességeikkel aztán napi szolgálatot tehetnek iskolájuknak. Eddig is hasznos feladatot végeztek a tagok rendezvényeinken, de sokkal jobban részt vehetnének a hétköznapi tevékenységekben. Segíthetnék az asszisztensek munkáját, kiegészíthetnék az ügyeleti tevékenységet, kézbe vehetnék a szelektív hulladékgyűjtés és a belső növénygondozás ügyét, hatásuk lehetne a diákság egészének morális állapotára.

Az osztályfőnökök feladata bábáskodni az osztályukban minden évben megtartott választások felett, hogy valóban a legrátermettebbek kerüljenek a szervezetbe. Látszik, hogy sok tanuló találja meg itt a helyét, olyanok is, akik tanulmányaikban nem a legsikeresebbek. Olyan tehetségek villanhatnak meg, akiket nem nagyon tudunk mérésrel, vagy tanórai megfigyeléssel felfedezni. A helyzetelemzésben már említettem, milyen fontosnak tartom ezt a szervezetet. Rövidesen meg kell találnunk azt a felnőttekből álló patronáló kört, akik felkészítik a gyerekeket társaik képviselőire és folyamatos támaszt adnak nekik működésük közben. A magam részéről minden előbányázzható szellemi és anyagi támogatást megadok nekik.

#### Szülői szervezet

A SZMK ideálisan egy alulról szerveződő csoport. Az aktív és az iskolaközösségért tenni akaró szülők szervezetten sokkal többet érnek el. Igazából szinte mindent elérnek. Az olyan iskolákban, ahol működik iskolaszék, a családok érdekvédelme nagyságrendekkel erősebb. Ez az erő minőségbiztosítási szempontból is sokat jelent, de felbecsülhetetlen értéke lehet a gyengébb családok támogatásában és a konfliktusok megelőzésében, kezelésében. Az iskolaszék létrehozása szigorúan véve közösségi igény alapján történik, nekem csak annyi a feladatom, hogy felhívjam a figyelmet a fontosságára.

Természetesen a szülői közösség önmagában is lehet erős és jól szervezett. A legutóbbi fórumon már megnyilvánultak azok az új tagok, akik szívesen segítik ötleteikkel a Hermant. Sokat köszönhetünk az eddigi elnökségnek, de gyermekeik elballagnak tőlünk, ezért még ebben a tanévben szükség lesz a tisztújításra.

### Mérés, értékelés, minősítés, minőség

Az iskolai értékelés nagy ellentmondása, hogy a pedagógusok nagyon szeretnek osztályozni, viszont nagyon nem szeretik, ha osztályozzák őket. Persze nem is osztályozzák a tanerőt, hanem több, mint öt tucatnyi indikátor mentén értékelik. Ennek persze megvannak a feltételei.

### A tanulói teljesítmény mérése

A magam részéről rendkívül károsnak tartom az osztályozást. Egyetlen jegy, tucatnyi szempont alapján. „Ápol és eltakar”. Azért is érint személyesen ez a téma, mert 1994-ben ebből írtam a szakdolgozatomat. A számjegyes értékelés már akkor elavultnak számított.

Aztán felcsillant a remény, amikor az alsó tagozaton bevezették a szöveges értékelést. Majd elillant a remény amikor „megengedték”, hogy másodiktól eltöröljük azt. A szöveges értékelés kétségkívül nagyon sok munkát jelentett a magas osztálylétszámok mellett. Mivel alacsony osztálylétszámokra a következő években sem számíthatunk, kevés az esély, hogy rövidesen szövegesen fogunk értékelni.

Ez nagy kár, mivel a modern pedagógiában az összegző értékelést felváltja a fejlesztő értékelés. A visszajelzések nem lezáró, hanem előremutató jellegűek lesznek. Lehetnének már most is, ha vállalnánk, hogy lemondunk a biztonságot adó jegyekről. Ez a stresszmentes iskola egyik előfeltétele. Erre buzdítom a tantestületet.

Prievara Tibor *A 21. századi tanár* című könyvében a gamifikációt javasolja megoldásként. A tanulók pontokat szereznek, szinteket lépnek egy bizonyos időintervallumon belül, akárcsak egy számítógépes játékban. Hasonlít ez a már említett portfóliós rendszerhez, amiben már nekünk is vannak tapasztalataink. A tanulói pakkok folyamatosan alakíthatók, javíthatók és időtől időre átnézhetők a szülők és a pedagógusok által. A gyerekek így saját tanulási célokat jelölhetnek ki, folyamatosan haladnak előre, mindig van valami megerősítésre okot adó produktumuk, és nyomon követve saját haladásukat, nagyobb hangsúlyt kap belső motivációjuk.

Az évfolyamdolgozatok és kompetenciamérések eredményei, valamint a rendszeres tehetségszűrések mind elemzendő adatsorokkal szolgálnak. Összehasonlíthatjuk, hogyan viszonyulnak az általunk adott osztályzatok a mérési eredményekhez. Sokan rendszeresen meg is tesszük és találunk is magyarázatot az esetleges durvább eltérésekre. Lényeges, hogy néha statisztikai képet kapjunk munkánkról, de az értékelésnek elsősorban szorosan a tanulót kell szolgálnia.

#### A dolgozói teljesítmény mérése

Aki megbízhatóan, a gyerekek és szülők megalégedésére végzi a munkáját, akinek vannak jó ötletei és elég kitartása, hogy megvalósítsa, aki felelősséget vállal saját és kollégái munkájáért, aki öregbíti iskolánk hírnevét, minőségi munkát végez. Nyilván nem ilyen egyszerű, mert minden területen rögzíteni kell azokat az indikátorokat, melyek alapján „pontosabban” mérhetjük a minőségi munkát.

Korábban minőségirányítási rendszerünk, mostanában pedig a belső önértékelési rendszer határozza meg, mit tekintünk minőségi munkának. Nagyon nehéz motivációt találni a BECS (belső önértékelési csoport) működtetéséhez. Régebben is nehéz volt a pedagógusértékelés, mert olyan erőket kívánt, amit soha nem tudtunk erre mozgósítani.

A pedagógusok értékelése is egy olyan terület, ami sokkal több műhelymunkát kíván. Soha nem tudtunk megegyezni például abban, hogy az értékelésnek része legyen-e a szülők és a tanulók visszajelzése is. A jelenleg működtetett szerkezet nem közvetíti, hanem szűri a külső elvárásokat (Radó Péter). A valódi értékeléshez bátrabb adatgyűjtésre van szükség. A nagyon is érthető okokból feladott, „rég” minőségirányítási rendszer hiányosságaival együtt is merészebb volt, mint a mostani, indikátorokra épített belterjes értékelés. Alakítsuk át!

2017 szeptemberétől új feladatként jelent meg az intézményi belső értékelési szabályzat létrehozása. Ennek feladata lenne az öt évre ütemezett pedagógus béremelés utolsó részletének és a különböző pótlékoknak differenciálása nevelőtestületi szinten. A pedagógus minősítési rendszert, indikátoraival, fokozataival sem fogadta felhőtlenül a tanerő. Persze az önreflektív magatartás elengedhetetlen, ehhez pedig szempontsorok kellenek, de a jelenlegi jövedelmi viszonyok között nem látom, hogyan lehet felesleges belső feszültségek okozása nélkül differenciálni az említett juttatásokat.



Marad a Clementis ösztöndíj – egyelőre túl sok szempontú – szétoztása. Ez jelenleg az anyagi megbecsülés egyetlen legitim lehetősége, egyben az iskolavezető utolsó pénzügyi vívódása.

Nem lenne teljes ez a fejezet, ha nem mélnánk el egy kicsit azon, milyen belső kitüntetés adhatna megerősítést a kollégák áldozatkész munkájához. Mindig oda lyukadok ki, hogy kell egy Hermanos díj, amit a nevelőtestület szavazata alapján ítélünk oda évente. Hozzunk létre egyet!

### Iskolamarketing

Munkánk bemutatására, pedagógusaink megismertetésére sok jó ötletünk volt már. Megérthető, hogy hivatásunk bizonyos mértékű nyilvánossággal ellenére, néhány kollégánk nem szívesen vesz részt személyének reklámozásában. Az utóbbi időben igyekeztünk a Hermant, mint csapatot láttatni, és egy teljes tanítási folyamatot, egy ethoszt marketingelni. Ez javarészt sikerült, de a tanítók mindig is az iskola arcai maradnak, ezért minden kreativitásunkkal segítenünk kell őket, hogy a lehető legkevesebb kellemetlenséggel töltsék be ezt a szerepüket.

Az eseményeinket bemutató cikkeink, fényképeink és filmjeink terjesztésére honlapunk és közösségi oldalunk remek platformok. A közeljövőben ki kell terjesztenünk a herman.hu oldal szolgáltatásainak körét. Szeretném, ha modernebb felülettel és több tanulóknak, szülőknek és külső partnereinknek szóló hasznos tartalommal, linkekkel, valamint minőségirányítást szolgáló véleménynyilvánítási lehetőséggel gazdagítanánk.

### A Herman 7 szokása

Három éve kezdtünk bele önkormányzati támogatással Stephen Covey 7 szokás programjának implementálásába. Először ötven kolléga képzése történt meg, később munkacsoportok alakultak, melyeknek tevékenysége kiterjed az egész intézményre. A szokások bevezetése vitán felül sokat segíthet nekünk a közös nyelv kialakításában, gondolatmenetére felfűzve összefoglalható minden e programban felvázolt feladatunk.

Az inkluzív pedagógia útjára kell lépnünk és a lehető legnagyobb felelősséget kell vállalnunk minden tanítványunk boldogulásáért. Így leszünk *proaktívak*.

Alapküldetésünket megtartva, de úrafogalmazva kell céljainkat kijelölni. Minden kisebb közösségünk és az egyének küldetését befogadva kell dolgoznunk, így tudjuk *hova akarunk eljutni*.



Belső folyamatainkat úgy szabályozzuk, munkacsoportjainkat úgy alakítjuk ki, hogy igazán hatékonyan szolgálják mindennapi munkánkat. Így *először a fontosat* tesszük.

Értékelési rendszerünk, a pedagógusok és a tanulók minősítése nem lezáró, hanem fejlesztő jellegű. Így az értékelők és az értékelték is *nyer-nyerben gondolkodnak*.

Szembenézünk minden iskolahasználó véleményével, felmérjük igényeiket. Tanulóinkat alaposan megismerjük, hogy rájuk szabhassuk foglalkozásainkat. Így *először megértjük klienseinket, aztán értetjük meg magunkat*.

Minden belső és külső kapcsolatunkat a különbségek megbecsülése mellett, egymást kiegészítve építjük. Így *teremtünk szinergiát* környezetünkben.

Továbbképzési rendszerünket, közösségi rendezvényeinket a csapatmegújítás, a kiegész elleni küzdelem jegyében szervezzük. Így *élezzük meg a fűrészt*.

## Távolba néző összegzés

A felnőtt társadalom leszögezi a maga értékeit, miközben vitatkozik azok súlyán, sokszor létjogosultságán. Az iskola értékközvetítő szerepe akkor tud igazán érvényesülni, ha a benne dolgozók hitet tesznek a közös kincsek mellett és hűen ragaszkodnak küldetésükhöz. A pedagógusok alapküldetése évszázadok óta nem változott, a célravezető metodika viszont gyökeres átalakuláson ment át. Szó szerint transzformereket kell kibocsátanunk nevelési-oktatási intézményeinkből, ehhez pedig nekünk is képeseknek kell lennünk a folyamatos változásra.

Ha a Herman közeli és távolabbi jövőjéről gondolkodom, nyugalom és izgatottság tölt el egyszerre. Nyugalom, mert amit építettünk, remek szervezet, ahol a csapatszellem dominál és nap, mint nap újabb ötletek születnek; ahol hiszünk az iskola biztonságot adó, közösségformáló, kompetenciaközvetítő erejében. Izgatottság, mert annyi feladatunk van, amit párhuzamosan kellene megvalósítanunk, egyre gyorsabban kell átalakulnunk és jobban ismernünk a távlatokat.

Jelenleg nagyon sok tanulónk van a valódi inkluzív pedagógiai elvek érvényre juttatásához, mégis ezzel az igénnyel kell folytatnunk a munkát. A fizikai korlátokat módszertani eszközökkel kell tágítanunk. A bennünk rejlő szakmai és a minket körülvevő infrastrukturális erő méltó versenytársává teszi intézményünket minden „klasszikus” és alternatív iskolának.

Hiszem, hogy olyan tanulóközpontú iskolát teremthetünk, ahol minden fellelhető tehetség kibontakozhat. Olyan órásvokat látok a nem is túl távoli jövőben, ahol a gyerekek az előre meghatározott irányultságokon kívül is választhatnak nekik tetsző tevékenységet, és önállóan, saját tempójukban fejlődhetnek. Olyan délutáni foglalkozásokat látok, melyek témáját a diákok választják ki, ahol az önképzés, az egymást segítő, inspiráló tagok munkája dominál és a tanárok „csak” ösztönzik, támogatják az ott folyó tevékenységet. Olyan szerteágazó és magas színvonalú eszközrendszert vizionálok, amely különleges lehetőséget biztosít kipróbálni a legkülönbözőbb sportokat, művészeteket, szakmákat, ami vonzza a tanulókat a tudományos kísérletezés, az informatikai fejlesztés vagy akár az újságírás felé.

A Herman másfél évtizede megfogalmazott alapküldetésében a társadalom sikeres tagjainak létrehozását tűzte ki céljául. Nem kérdés, hogy ezt ma már másképp kell csinálni, mint akkor. A Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola nevelőtestületével szorgalmas munkával, az oktatáskutatás legújabb eredményeire nyitottan és a hivatásunk fontosságába vetett töretlen hittel időről időre beteljesítjük ezt a küldetést. Szeretek itt dolgozni. Úgy érzem, sokat tehetek még a gyerekekért, a kollégákért, közösségünkért. Ezért írtam meg ezt a programot.

## Pályázati nyilatkozat

Alulírott Turcsik Viktor pályázatot nyújtok be az Emberi erőforrások Minisztere által meghirdetett, 2018. 02. 27-én a kozigallas.hu honlapon megjelent pályázati felhívás alapján a Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola (2040 Budaörs, Ifjúság u. 6.) intézményvezető 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
- Erkölcsei bizonyítvány

Turcsik Viktor

Tisztelettel:

Budaörs, 2018.03.22.

## Europass Önéletrajz



### Személyi adatok

Vezetéknév(ek) / Utónév(ek)

**Turcsik Viktor**

Cím(ek)

Telefonszám(ok)

Fax(ok)

E-mail(ek)

Állampolgárság

Születési dátum

Neme

**Betölteni kívánt munkakör /  
foglalkozási terület**

**Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola intézményvezető  
beosztás ellátása**

### Szakmai tapasztalat

Időtartam

2003-2018

Foglalkozás / beosztás

Igazgató

Főbb tevékenységek és feladatkörök

vezetői tevékenység, szervezettefejlesztés, tanítás

Munkahely

Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola

Tevékenység típusa, ágazat

nevelés-oktatás

Időtartam

2000-2003

Foglalkozás / beosztás

tanár, kommunikációs igazgatóhelyettes

Főbb tevékenységek és feladatkörök

matematika-informatika tanítás, kommunikáció a partnerekkel, minőségügyi feladatok

Munkahely

Herman Ottó Általános Iskola és Budaörsi Logopédiai Intézet

Tevékenység típusa, ágazat

nevelés-oktatás

Időtartam

1994-2000

Foglalkozás / beosztás

tanár

Főbb tevékenységek és feladatkörök

matematika-technika-informatika tanár, felnőtt oktató oktatási informatikusként, osztályfőnök, diákönkormányzatot segítő pedagógus

A munkáltató neve és címe

Kerényi György Általános Iskola 1119 Budapest, Menyecske u. 2.

Tevékenység típusa, ágazat

nevelés-oktatás

## Tanulmányok

Időtartam	2015.08.22 – 2015.11.28.
Végzettség / képesítés	A kiemelkedően eredményes pedagógusok 7 szokása
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	7 szokás program módszertan
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	FC Pannon Tanácsadó Kft.
Időtartam	2014.12.23.
Végzettség / képesítés	Mesterpedagógus
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Próbaminősítési eljárás
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Oktatási Hivatal
Időtartam	2014.10.13 – 2014.12.14.
Végzettség / képesítés	Szakértők felkészítése pedagógus szakmai ellenőrzésre
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Pedagógus szakmai ellenőrzés metodikája
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Oktatási Hivatal
Időtartam	2014.10.13 – 2014.12.14.
Végzettség / képesítés	Szakértők felkészítése pedagógus minősítésre
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Pedagógusok minősítésének metodikája
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Oktatási Hivatal
Időtartam	2013.06.28 - 2013.08.13.
Végzettség / képesítés	Erkölcstan tanár
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Erkölcstan tanítása módszertani ismeretek
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Netedicatio Kft.
Időtartam	2011.10.17-2011.12.15.
Végzettség / képesítés	ÁBPE-továbbképzés I. a költségvetési szervek vezetői és gazdasági vezetői részére
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Gazdálkodás
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Nemzeti Adó- és Vámhivatal Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézete Távoktatás
Időtartam	2010.05.19-21.
Végzettség / képesítés	Projekt- és vállalkozásmenedzsment alapismeretek közoktatás-fejlesztési projektben résztvevők számára
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Menedzsment
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	ÖNKONET Kft.
Időtartam	2010.05.13-15.
Végzettség / képesítés	Projektpedagógia, epochális oktatás
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Projektfoglalkozások tartása
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	ÖNKONET Kft.
Időtartam	2007-2008.
Végzettség / képesítés	Felkészítés az 5-6. évfolyam nem szakrendszerű oktatására
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	Kooperatív tanítási módszerek
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Horváth és Dubecz Tanácsadó Kft. Távoktatás
Időtartam	2002-2004
Végzettség / képesítés	Közoktatás vezető



Főbb tárgyak / gyakorlati képzés  
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa  
Időtartam  
Végzettség / képesítés  
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés  
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa  
Időtartam  
Végzettség / képesítés  
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés  
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa

Vezetés, gazdálkodás, menedzsment  
Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem  
1995-1996  
Felsőfokú Oktatási Informatikus  
web programozás, hálózati szoftverkezelés, üzemeltetés  
Petőfi Sándor Gimnázium OKJ-s képzőhely  
1989-2004  
tanár  
matematika-technika  
Juhász Gyula Tanárképző Főiskola

## Egyéni készségek és kompetenciák

Anyanyelv(ek) magyar

Egyéb nyelv(ek) angol

Önértékelés

Európai szint (\*)

Nyelv

Szövegértés		Beszéd		Írás
Hallás utáni értés	Olvasás	Társalgás	Folyamatos beszéd	
A1	A1	A1	A1	A1

(\*) Közös Európai Referenciakeret (KER) szintjei

Társas készségek és kompetenciák

Magas szintű kommunikációs készség, melyet vezetői és tanári munkám során sajátítottam el.

Szervezési készségek és kompetenciák

Magas szintű szervezési és menedzsment tapasztalatok, melyeket vezetői és oktatói munkám során sajátítottam el.

Műszaki készségek és kompetenciák

Fémipari, faipari és elektrotechnikai ismeretek a technika tantárgy tanítása révén

Számítógép-felhasználói készségek és kompetenciák

Felsőfokú szoftverüzemeltetői ismeretek: minden Office alkalmazásban, hang-, kép- és filmvágásban

Művészi készségek és kompetenciák

Filmkészítés, fényképezés, színpadi rendezés, írás

Járművezetői engedély(ek)

B típusú jogosítvány, 25 éves járművezetői gyakorlat

219./ 94. szám

## OKLEVÉL

Ezt az oklevelet TURCSIK  
VIKTOR számára állítottuk ki,  
aki 1969. évben november hó 3. napján  
Budapest városban (községben)  
Pest megyében Magyar országban  
született, és az 1989/90. tanévtől az 1993/94. tanévig

a Juhász Gyula  
Tanárképző Főiskolán

tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

Az ~~Állami~~ Vizsgáztató Bizottság 1994. évi június hó  
14 -i határozata alapján nevezettet oklevelés

főiskolai szintű matematika-technika

szakos tanárnak nyilvánítjuk.

Oklevelének minősítése jó 384

Kelt Szeged, 1994. év június hó 18 -n.



az ÁH. Vizsg. Biz. elnöke

## OKLEVÉL

Ezt a szakirányú továbbképzésben szerzett oklevélet  
**TURCSIK VIKTOR** számára állítottuk ki,  
 aki **1969.** év **november** hó **3.** napján  
**Budapest** városban (községben)  
**Pest** megyében **Magyar** országban  
 született, és **a Juhász Gyula Tanárképző**  
**Főiskolán** (felsőoktatási  
 intézményben) szerzett **1994.** év **június** hó **18.** napján kelt,  
**219 / 94** számon kiállított oklevéllel igazolt **főiskolai**  
 szintű végzettsége, **tanári** szakképzettsége  
 alapján **a 2002 / 2003.** tanévtől **a 2003 / 2004.** tanévig  
**a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem**  
**Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar** (felsőoktatási intézmény)

### Közoktatási Vezető

szakirányú szakján tanulmányokat folytatott.  
 A Záróvizsga-Bizottság előtt **2004.** év **június** hó **26.** napján  
 tett záróvizsga alapján (vagy vizsgáinak megfelelően)

### közoktatási vezető és pedagógus

szakvizsga szakirányú szakképzettséget szerzett.

Kelt **Budapest**, **2004.** év **június** hó **30.** n.

P. H.

*[Signature]*  
 a Záróvizsga-Bizottság elnöke

rektor (lelkész, közigazgató, igazgató)