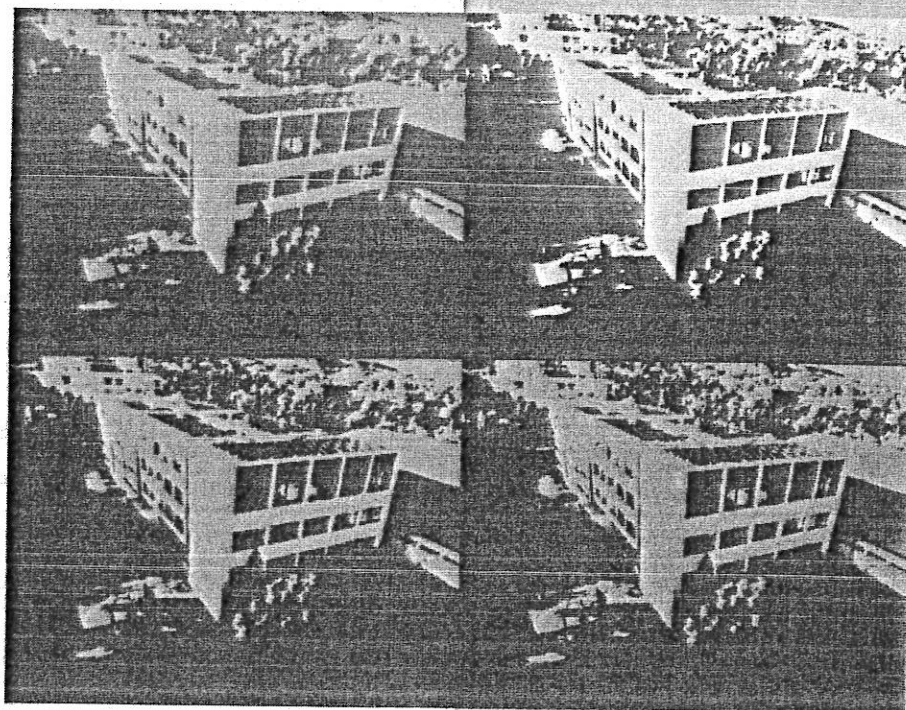


# Vezetői program

A BUDAORSI HERMAN OTTO ÁLTALÁNOS ISKOLA  
VEZETÉSÉRE KIÍRT PÁLYAZATHOZ



Turcsik Viktor

2019. március



## Tartalom

1	Helyből vagy nekifutásból .....	2
2	A rendrakásra váró jelen .....	2
2.1	Tereink .....	4
2.2	Jó szerszám a kézben .....	9
2.3	Munkatársi közösség .....	10
2.4	Társadalmi környezetünk .....	11
2.5	Gazdálkodási „SWOT” .....	12
3	Célok, stratégiák, fejlesztés .....	13
3.1	Munkakörülmények – megtartjuk vagy elengedjük .....	15
3.2	Felhatalmazás, forrás, felelősség .....	16
3.2.1	Munkaközösségek és projektcsapatok – a szakmai kirakós .....	17
3.2.2	A diákönkormányzat .....	18
3.2.3	A szülői szervezet – szolgáltatás vagy szolgálat .....	19
3.2.4	Szakmai kapcsolatok .....	20
3.2.5	Forrásbővítés .....	23
3.3	A standardizáláson innen és túl .....	24
3.3.1	Megtartva és szakítva .....	26
3.3.2	A jó tanuló .....	27
3.3.3	A jó tanító, tanár .....	29
4	Minden röviden és még valami .....	30

## 1 Helyből vagy nekifutásból

Néhányan megkérdezték tőlem, készíték-e új programot az idei intézményvezetői pályázatra, vagy – esetleg kicsit átalakítva – beadom a tavalyit. Szerintem ez most egy új pályázat. Biztos vannak benne átfedések az előzővel, de ez természetes, mikor ilyen rövid idő telik el két munka között. Nyilvánvaló, hogy az embert 16 évnyi igazgatás után nem feltétlenül az írásos programjáról ítélik meg. Persze az idő relatív fogalom. Az utóbbi egy évben annyi változás ment végbe a Herman életében, hogy érdemes ezt is összefoglalni, na meg az előttünk álló jövő is más lett.

Folyamatos radikális változásmenedzsment: ez most az iskolavezetők legfontosabb operatív feladata. Rafiki<sup>1</sup> már 25 éve kimondta, hogy „a változás jó”, és ezzel nem nagyon lehet vitatkozni. Azzal se nagyon, hogy ha alulról nem jön elég gyorsan, akkor felülről fog bekövetkezni. A vita inkább azon van, hogy pontosan milyen változásokat akarunk mi itt az iskolában. A következő néhány oldalon remélem olyan közel- és távoljövőt vetítek előre, ami elég sokaknak tetszik annyira, hogy velem tartsanak.

Nem merőben új perspektívát mutatok, és nem is az Ifjúság utca 6-ban található irodából származik minden gondolat. Megpróbálom az elmúlt negyven év hagyományait, az elmúlt 16 év lendületét és az előző év tapasztalatait a lehető legnagyobb egységbe összegyűjteni, és választ adni a legaktuálisabb kérdésekre.

Egyszóval: nekifutásból, mert van mögöttünk egy stabil pálya. Ahová tartunk, ott meg – ki tudja – talán „nincs szükség utakra”<sup>2</sup>.

## 2 A rendrakásra váró jelen<sup>3</sup>

Az utóbbi évek nevelés-oktatásügyi változásainak közepette meglehetősen összekuszálódott az előtte felépített iskolai feladatháló. Munkakörök, feladatkörök szűntek meg, és újak alakultak. Ebből kifolyólag néhány munkatársunk elhagyott minket, sokaknak pedig meg kellett változtatni munkaköri leírását. Ezek a munkaköri leírások még a napokban is alakulnak,

<sup>1</sup> Rafiki, a bölcs mandrill, „Az Oroszlánkirály” című 1994-ben bemutatott amerikai rajzfilm egyik szereplője. (Irene Mecchi, Jonathan Roberts, Linda Woolverton)

<sup>2</sup> A „Vissza a jövőbe” című 1985-ös amerikai film egyik emblematisz mondata nyomán (Robert Zemeckis, Bob Gale)

<sup>3</sup> Antoine de Saint-Exupéry gondolata nyomán



de soha nem lehetnek teljesek. Ügyes, általános megfogalmazásokkal természetesen elég nagy munkalistát fedhetünk le, de még így is létezik egy papírra nem vethető feladatlista, amit kollégáink minden nap elvégeznek.

Új Pedagógiai programot, SZMSZ-t, Házi rendet, Iratkezelési szabályzatot, Adatkezelési szabályzatot, sőt Értékelési szabályzatot és Honvédelmi intézkedési tervet is készítettünk. Ezek tehát léteznek. Bevezetésük éveken át tartó, állhatatos munka eredménye lesz. Csak remélni tudom, hogy időközben nem történik annyi újabb, rendelet- és törvényváltoztatás, amennyi feleslegessé teszi ezt a munkát.

Igazgatóból intézményvezető lettem. A kettő nem ugyanaz. Az iskola már nem önálló jogi személy, munkaügyi, gazdálkodási feladatköreim meglehetősen lecsökkentek. Vezetési filozófiám azonban nem sokat változott. Folyamatosan készülök a vezetésre: mintákat figyelek meg és sokat olvasok. Mindig is úgy gondoltam, hogy a lehetőségek megteremtése, a pályák szabadon tartása, az alapelvek betartásának felügyelete a fő feladatom. Emellett rengeteg operatív folyamatban is részt vettem, de mindig óvakodtam attól, hogy túlságosan beleszóljak a szakmai munkába. Robert M. Gates, aki vezetői pályájának 40 éve alatt irányított állami, kormányzati és magánvállalkozásokat is, a következő módon fogalmazta meg egyik legfontosabb alapelvét: „Egy egyetem rektorának sokat kell foglalkozni az oktatás minőségével, de nem fogja megmondani a dékánoknak vagy a tanári karnak, hogyan kell tanítani.”<sup>4</sup> Én is ezt vallom.

Steve Jobs, a méltán híres Apple cég alapító vezetője élete vége felé ezt mondta: „Csalódtam Obamában. Vezetési problémái vannak, mert nem akar senkit megbántani vagy felbosszantani.”<sup>5</sup> Elvárás, hogy egy intézményben rend legyen. Erről a rendről sokan mást-mást gondolunk még a tantestületen belül is. A személyi biztonság természetesen megkövetel némi militarizmust egy akkora intézményben, mint a Herman, de elég szabadságot is kell adnunk minden iskolahasználó számára, hogy levegőhöz jusson a tömegoktatás sokszor fojtó terében. Ehhez fizikai és szellemi teret építünk.

---

<sup>4</sup> Robert M. Gates: A vezetés szenvedélye (125. oldal, Antall József Tudásközpont, Budapest, 2018.)

<sup>5</sup> Walter Isaacson: Steve Jobs (573. oldal, HVG Kiadó, Budapest, 2011.)

## 2.1 Tereink

Aki drónnal száll fölébe, az némiképp eklektikus képet lát, ha a Herman telkére és környékére néz. A minimál stílusú, napelemekkel borított oktatási épület mellett a hatalmas házgyári tornacsarnok dongatetővel, a térköves udvar és a korszerű sportpályák a színes sátorral tárul elénk. Sok szempontból elégedettek vagyunk ezzel a képpel. Főleg azok, akik évtizedekkel ezelőtt kezdték itt a munkát. Ez a látkép az utóbbi, kicsit több, mint másfél évtizedben lett ilyen a sok százmillió befektetett forintnak és a sok tízezer befektetett munkaórának köszönhetően.

Nagy szívfájdalmunk a **játszótéri elemek** hiánya. Másfél évtizede nem került új játszószer az alapítványi és önkormányzati összefogásból épített kötélpiramis mellé. Nyilvánvalóvá vált, hogy a fejlesztést túlnyomó részben civil forrásból kell megvalósítanunk. Ehhez minden bizonnyal nagy segítség lesz az ebben az évben megújult Szülői Szervezet lelkes munkája.

Ők már ősszel nagyon sokat segítettek a levegőző udvar sáros területeinek homokkal történő letakarásában és a kert rendezésében. Ezt a munkát idén is folytatjuk. Sőt szülői felajánlásból nemsokára **fedett kerékpártároló** is kerül az udvarra, megkönnyítve a tavaszi, őszi időszakban sokasodó kétkerekű járművek parkoltatását.

A sportpálya is fejlődik az idén. A **műfüves pálya** fölötti sátor jövő novembertől már fűthető. Reméljük a Liver Fc és a Tankerület segítségével jövőre már úgy lesz benne ez a tér az órarendben, mint a tornacsarnok kiterjesztése.

A „felnőtt játszótér” tényleg felnőtt játszótér. Eszközei nem szolgálják a kamaszokat, de jobb híján sokszor ott töltik idejüket. Történtek már balesetek, és néhányszor a szerek is megrongálódtak. A probléma leghatékonyabb megoldása a már előbb említett játszótérfejlesztés.

Ha már a mozgásnál tartunk, kivételesen ne a főbejáraton, hanem a **tornacsarnok felől** menjünk be az épületegyüttesbe. Az öltözőfolyosóra érkezünk, ahol az 1982-ben felépített, laminált farost lábazat már nem mindenhol makulátlan. Megérett rá, hogy új, dekoratívabb és strapabíró falvédő megoldásra cseréljük. Az öltözők ajtói sem bírták a megpróbáltatásokat. Főleg a belső nyílászárók mentek tönkre, melyekből nem egyet már el kellett távolítanunk balesetvédelmi okokból. A folyosón elhelyezett szekrények egy része tönkrement. Pótlásuk

megoldást adna az oktatási szárnyban fellépő szekrénygondokra, amiről később még szót ejtek.

**A tornacsarnok** padlója 2003-ban épült. Nagyon jól bírta a terhelést, de mára sajnos egy helyen beszakadt, több helyen pedig elvesztette rugalmasságát. Sürgősen javítani kell. Ugyanez igaz az elválasztó függönyökre, melyek évekig nem működtek. Idén egyik támogatónk segítségével javításra kerültek, de egy-két éven belül teljes felújításuk vagy cseréjük válik szükségessé.

A sportcsarnokszárny korszerűsítésében, eszközeinek frissen tartásában elengedhetetlen a tereinket igénybe vevő sportegyesületek támogatása. Ennek érdekében szerteágazó kapcsolatokat építettünk ki, melyek bővítési lehetőségeiről a 2.3 fejezetben lesz még szó.

**Az ebédlő** kihasználtsága maximális. Bejárati ajtóinak felújítása egy éve folyamatban van. Remélhetőleg a következő tanévet már a kulturált nyílászárókkal kezdhethetjük meg és belefoghatunk az ebédlő felőli aula szélfogó ajtóinak cseréjébe. Ezzel és a hozzá tartozó festési munkálatokkal befejezhetjük a négy éve megkezdett felújítást.

**Az oktatási szárny** emeletráépítése után nagyobb és korszerűbb teret kaptunk. A munkálatok közben keletkezett károk túlnyomó részét kijavították, így megkezdődhet a rendszeres felújítás és a soha meg nem állítható további korszerűsítés.

Ez a korszerűsítés tavaly az ún. háttérhelyiségekben volt a leglátványosabb. Legutóbb a tanári újult meg. A kis teakonyhával és a kényelmes pihenősarokkal igazán otthonos képet mutat. Funkcióját négy éve kezdtük átalakítani irodából egy sokoldalúbb térre. Biztos lehet még rajta csiszolni, de jó úton haladunk. Klasszikus irodáink, a titkárság, az igazgatóhelyettesi- és az intézményvezetői iroda elsősorban szűkösek. Ennek fő oka, hogy nagyon hiányoznak a raktárhelyiségek az egész intézményből, ezért irattári anyagok, szertári felszerelések, sőt néhány technikai eszköz is itt vannak elhelyezve. A Herman mindig élenjár az adminisztráció digitalizálása terén. Az elektronikus iktatási rendszer és az iratok digitalizálása sok helymegtakarítással jár majd. Egy-két selejtezés múlva már sokkal kényelmesebb térre válhatnak a kiszolgáló helyiségek.

A raktárhelyzetet – többek között a fentiek miatt – nem is részletezem. A hatékonyabb eszközkezelés és célzottabb anyagbeszerzés lehet csak megoldás. Szóba került még egy, az

épület északi homlokzatának rejtett beugrójában elhelyezett külső raktár is. Ennek kivitelezése nem jelenthet gondot a közeljövőben.

**A taneszköz-szertárak** egy részét, főleg alsó tagozaton, a tantermekbe szórtuk szét. Ez nem rossz megoldás, ha a kollégák rendszeresen megosztják egymással kincseiket. Nagy gondot fordítunk a szertárak berendezésére és rendjére is. A felelősök dicséretes munkát végeznek ezekben.

**A könyvtár** otthonos, de még mindig küszködünk korszerűtlen bejáratával. Mindenképpen megérdemel egy exkluzívabb ajtót, annál is inkább, mivel az iskola főbejáratával szemben van, rendkívül feltűnő helyen. Itt érdemel említést a **3-as nyelvi terem**, mely még mindig puritánabb a kelleténél. Ez a helyiség a 2015-ös nagy beázás mementója. Kisebb csinosításokat végeztünk rajta, de ez csak átmeneti megoldás. Rövid időn belül legalább olyan igényes beépített szekrényeket érdemel, mint amiket az osztálytermekben látunk.

**A főbejárat környéke** sok újítási, szépítési kísérlet nyomait hordozza. Errefelé minden sokkal kisebb, mint kellene. Itt van, kissé eldugott helyen az 1995-ben felavatott Herman Ottó fal. Mivel az aula nagyon szűk, a domborművet gyakran paraván takarja, melyen aktuális projektjeink képeit, vagy a diákönkormányzat hirdetéseit helyezzük el. A központi faliújság ugyanis nem lehet hirdetési felület. Itt nemzeti ünnepeink vagy az iskola főbb eseményeinek dekorációi, esetleg nagyobb projektek munkái kapnak helyet. Mellette szereltünk fel egy információs monitort, melynek üzemeltetése túl nehézkes ahhoz, hogy rendszergazda nélkül végezzük, így csak ritkán működik. A hirdetőoszlop feladatát az aula tartópillérei látják el. Ezeknek rövid időn belül olyan felületet kell kapniuk, mely a plakátok igényesebb kihelyezését teszi lehetővé.

**A porta és a büfé környéke** is maximumon üzemel. Sajnos egyelőre nem tudtunk technikai dolgozóinknak megfelelő szociális és pihenő helyiséget kialakítani, ezért ők gyakran a portán pihennek és beszélnek meg napi feladataikat. A büfé előtti tömeg reggel és a húsz perces szünetben szerintem elkerülhetetlen és elviselhető.

2003-ban alapítványi tőkéből kezdtük kiépíteni tanulói **öltözőszekrény-rendszerünket**. A későbbiekben önkormányzati forrásból, később tankerületi támogatással, legutóbb pedig szülői adományokból cseréltük és bővítettük a tárolókapacitást. A közeljövőben még közel 200

szekrény cseréjére és 100 beépítésére 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.

**Szaktantermeink** szépek, korszerűek és természetesen továbbfejleszthetők. A dráma-tánc terem felszereltségén és kezelhetőségén is sokat javítottunk a legutóbbi időkben. Bútorzata mobil és többnyire elég strapabíró. Nagyobb rendezvényeken a hátsó sorból nehezen lehet látni a színpadi történéseket. Jó lenne ilyenkor hátra is néhány korszerű alumínium színpadelem. Ezek rendezvényeken kívül könnyen lebonthatók és az állandó színpad mellett tárolhatók.

**A technika terem** tökéletesen betölti funkcióját. Sajnos az okos falak rossz állapota itt is érezteti hatását. Már végeztettünk próbafelújítást az egyik tanteremben, ami bebizonyította, hogy a pocsék kivitelezés miatt ilyen lehangolóak ezek a falrészek. Döntést kell hoznunk, hogy újrafestetjük a felületeket vagy táblát helyezünk rájuk. Remélem, nem a szűk költségvetési keret határozza meg ezt a döntést.

**Az informatika eszközökkel felszerelt terem**, hála a gondos kivitelezésnek és a rendszergazda folyamatos karbantartó munkájának, remekül működnek. Ebben a tanévben a 310-es terem, a dráma-tánc-hoz hasonlóan végre légkondicionálást kapott, így egész évben élhető. Ezzel együtt a harmadik emelet még mindig nagyon meleg. Nem mondtunk le a további légjavításról, de jelenleg elektromos hálózatunk teherbírása is gátat szab a fejlesztésnek.



Középtávon látom ezt a problémát megoldhatónak, addig mobil klímaberendezésekkel kell javítanunk a helyzetet.

**A fizika-kémia szaktanterem** első nagyobb átalakítása 2003-ban történt. Azóta ez a terem is beázott, és azon kevés helyiségek közé tartozik, ahol még nem tudtuk pótolni a beépített szekrényeket. Jelenlegi mostoha helyzetén rövidesen változtatnunk kell, hogy inspirálóbb képet mutasson.

**Stúdióink** (amit nyugodtan sorolhatunk a szaktantermek közé) jól felszerelt, de egy kissé szedett-vedett. Lehet rajta fejleszteni, de úgy látom, jelenleg a gyerekek jól érzik magukat benne és nagyon szeretik átrendezgetni. Talán néhány év múlva profibb berendezést kaphat, de ezzel kapcsolatban nincs bennem türelmetlenség.

Ami viszont nagyon sürgős, az a **rajz szaktanterem** padjainak cseréje. Eddig a tanulólétszám folyamatos emelkedése miatt az osztálytermekbe kellett újabb padokat vennünk, most végre sor kerülhet az iskolánk oktatási profilja miatt is nagyon fontos helyiség felújítására.

**Osztálytermeink** hordozzák az osztálytanítók, osztályfőnökök, teremfelelősök térfelfogását, ízlésvilágát. Szinte minden teremben kiváló minőségű padokat helyeztünk el, de vannak, amelyeket már másfél évtizede. Csak remélni tudom, hogy cseréjük a következő tanévtől fokozatosan megkezdődhet. Ahol lehetett, beépített szekrényeket, ahol nem, ott mobil tárolókat helyeztünk el. Ezek állapota igen eltérő. Több olyan termünk van, ahol a beépített bútorok valóban európai szintűek, ezekhez kell felfejleszteniünk a többit. Fontos még a lábazatok állapota, mert csak megfelelő falvédelemmel lehet évekig gazdaságosan tisztántartani a termeket. Prezentációs felület minden teremben hozzáférhető, de sok helyen gyenge audio-berendezés üzemel. A hiányosságok pótlása rövidtávon megoldható.

Egyszerűség, strapabíróság, korszerűség, fenntarthatóság. Ezen fogalmak mentén lehet az intézmény fizikai környezetét menedzselni. Folyamatosan keresem a legújabb mintákat. Néhány termünk, közösségi térrészünk irreguláris berendezése is ezt mutatja. Szerencsére bőven van még fejlesztési lehetőség, kreatív kollégáimmal nem fogunk unatkozni a következő években sem.

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



## 2.2 Jó szerszám a kézben

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

Csodálatos ütemben **fejlesztettük szertárainkat**, termeinket, stúdióinkat, és lettünk igazán kielégítő felszereltségű intézmény. Néhány év múlva, kellő szorgalommal lehetünk kiválók is. Minden területen megvannak azok a szakembereink, akiknek ha meglódul a fantáziájuk, hatalmasakat tudnak álmodni. Mindenkit óva intek attól, hogy azt mondja, álmodni könnyű. (Ez rendkívül reaktív megjegyzés lenne.) Rengeteg példát látok a magyar iskolákat járva, ahol egy-egy területen hatalmas álmokat valósítanak meg, más területeken messze elmaradnak, még a huszadik századi elvárásoktól is. Ennek elsősorban nem anyagi okai vannak. Az eszközök fejlődését követni kell. A tanórákon, sport- és szakkörökön, tábori foglalkozásokon bevethető felszerelések használati módjait módszertani továbbképzéseken, jó gyakorlatok bemutatásán, vagy egyszerűen csak néhány remek könyv elolvasásával vagy film megnézésével lehet tanulmányozni. Nincs drága felszerelés, csak olyan, ami nincs kihasználva. Szeretem a kopott társasjátékokat, labdákat, szerszámokat, elhasznált informatikai berendezéseket nézni. Pompás, hogy újat kell venni, mert elhasználódott. Miközben ez történt vele, felbecsülhetetlen hasznot termelt.

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

ezért? Van-e olyan gyerek, aki nem érdemli meg, hogy szárnyra kapjon? Hol garantálható az a szakmai környezet, ahol ez a leghatékonyabban megvalósítható? Van-e korlátja ennek a befektetésnek? Remélem ezekre a kérdésekre, minden e pályázatot olvasó ugyanazt a választ adja. Akkor pedig mire várunk? Adjuk meg a lehető legjobb tárgyi környezetet a jövő generációjának!

### 2.3 Munkatársi közösség

A fizikai környezet és az „emberi erőforrás” dinamikus kapcsolatában a vezető számára ez utóbbi biztosítása és fejlesztése a ravaszabb feladat. Nagyságrendekkel könnyebb gyűjtést rendezni egy iskolai laboratórium teljes berendezéséhez, mint kellő forrást találni kollégáink anyagi, erkölcsi megbecsüléséhez. Nagyon szívesen megnéznék egy elemzést arról, hány pályázati kiírásból hagyják ki a pedagógus munkájának elismerését. Néha egy-egy kisebb tárgyi ajándék, pogácsa, köszönőlevél, taps. Ennyi jár azoknak a kollégáinknak, akik projekteket készítenek elő, tanulók képzőművészeti alkotásait adjusztálják, versenyfelkészítést végeznek. Néha rejtély honnan veszik az olajat a világításhoz a „nemzet lámpásai”.

65 engedélyezett pedagógus álláshelyből jelenleg 60-at látunk el kinevezett pedagógussal. A fennmaradó feladatot óraadókkal és – le a kalappal előttük – pedagógiai asszisztensekkel végezzük el. Mondanom sem kell, hogy itt nem a kötelező órák és munkaidő kipipálása folyik. Kollégáim jelentős része nagyon szeret dolgozni. Ez nem csoda, hiszen nagyon nehéz elképzelni fontosabb feladatot, mint a nevelés, ami innováció, esélyteremtés, megelőzés és védelem egyben. A szólamok között meg kell találnunk, mi az igazi megerősítés ennek a szakmának. Könnyű válasz a pénz, de biztos vagyok benne, hogy ez csak azért merül fel, mert jelenleg a Maslow-piramis alján tengődik néhány fiatal és nem annyira fiatal kollégánk.

A tantestület átlagéletkora 46 év, óraadókkal 47 év. A következő három évben várhatóan 6 kollégánk megy nyugdíjba. Az eddigi tapasztalatok alapján matematika, technika, informatika és angol tanárt, valamint tanítókat folyamatosan keresnünk kell. Rövidesen testnevelőre is szükségünk lesz. Munkaerőszerzési stratégiánk a hirdetés mellett a személyes kapcsolatok maximális kiaknázása. Minden partnerünk segítségével is nagyon nehéz lesz a hajdan oly előszeretettel hangoztatott 100 %-os szakos ellátottság biztosítása.

A pedagógusok továbbképzésének fő szempontja mostanában elsősorban saját igényük. Ez nem csak a meglehetősen alacsony munkáltatói támogatás miatt van, hanem azért is, mert

komolyabb váltásra, hosszadalmasabb tanulmányi elfoglaltságra csak kevesen vállalkoznak, pedig a szakos ellátottság hosszabb távú biztosításához erre lenne szükség. Jelenleg két kollégám vesz részt pedagógus képzésen. Nagy közös „kötelező” képzésünk utoljára az önkormányzat által támogatott 7 szokás módszer tanfolyamai voltak, melynek utó- és frissítő tanfolyamai a jelenbe nyúlnak.

Munkatársi közösségünk igen fontos részét képezik a pedagógiai munkát közvetlenül segítők és a technikai dolgozók. A kötelező adminisztrációs és katasztrófavédelmi oktatások mellett fontos lenne az ő továbbképzésük is. Soha nem szerveztünk még nekik olyan, esetleg belső továbbképzést, mely fokozta volna motivációjukat, csapathoz tartozásukat. Nekik gyakorlatilag nincs kiépített életpályamodelljük, ami a köznevelés közegében nem épp elfogadható állapot.

#### 2.4 Társadalmi környezetünk

Városunk társadalma, képzettség, jövedelmi viszonyok és életminőség tekintetében is messze az országos átlag fölött jár<sup>6</sup>. Az iskolák tanuló-összetétele társadalmi szempontból különböző ugyan, de nagyságrendi eltérések nincsenek. Általában elmondható, hogy a budaörsi gyerekek túlnyomó többsége erős családokból érkezik. Emellett természetesen vannak közöttük rendkívül elesettek, akik nagyságrendekkel több pedagógusi odafigyelést igényelnek. Az iskola fő társadalmi küldetése az esélyteremtés, és iskolarendszerünk ebben bizony rendkívül rosszul teljesít.

A szülők felől érkező elvárások elsősorban az elfogadásról, motivációról szólnak. Ma már mindenhol beszédtema a tananyag-központúság háttérbe szorításának igénye, az iskolai terhelés csökkentése. Valójában a legtöbben itt a feleslegesnek vélt nyűgtől szeretnék megszabadítani gyermeküket. Szakmán kívül is megítélik, hogy az iskolában tanított tananyag hasznos vagy sem. Az erős családoknak erre nagyságrendekkel több energiájuk van, a súlyosan hátrányos helyzetű családok csak krízis helyzetekben fejtik ki véleményüket. A közbeszédben is elharapódzott az iskola gyengeségeit ecsetelni.

A köznevelési rendszeren kívül működő iskolák, tanulócsoportok száma egyre emelkedik. Egy ilyen gazdag településen sokan engedhetik meg maguknak, hogy „kimentsék” gyermekeiket

---

<sup>6</sup> BUDAÖRS TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ, INTEGRÁLT TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI STRATÉGIA MEGALAPOZÓ VIZSGÁLAT 2017. alapján

az állami iskolarendszerből. Az elit 6-8 osztályos gimnáziumok elszívó ereje folyamatosan érvényesül. A „jut is marad is” elve itt semmiképpen nem működhet. Amikor a minőséget definiáljuk, nem hagyhatjuk ki tanítványaink családját. Fontos figyelembe vennünk, mit tart vonzónak az iskolában a szülő.

Ebben az évben felmérést végeztünk az iskola és a család kommunikációjáról. A „Szülőkből élő iskolakép” vizsgálat tanúsága szerint a Herman együttműködő intézmény, de vannak területek, ahol javíthatunk kommunikációnkon. Elvárás-rendszerünk világosabb közlése, kollégáink pontosabb bemutatása hordoz még hiányosságokat. Ezek pótlását már meg is kezdtük új honlapunkon.

## 2.5 Gazdálkodási „SWOT”

A kis iskola gazdaságtalan, a nagy iskola embertelen. Van egy optimális iskolaméret, ahol elég pedagógus dolgozik ahhoz, hogy biztonságos legyen a munkamegosztás, legyen helyettes, ha valaki kiesik a munkából, legyen szakmai szupervízió, viszonylag heterogének legyenek a tanulócsoportok, és legyen értelme megvásárolni néhány nagy értékű berendezést, taneszközt, mert biztos a kihasználtsága.

Érdekes, amit Bill Gates mondott Steve Jobsnak 2011-ben, mikor meglátogatta az akkor már végnapjait élő számítógép-tervezőt. „Az informatika nem tudott olyan hatást gyakorolni a tömegoktatásra, mint a médiára, az orvostudományra, vagy a jogra.”<sup>7</sup> Ez az Egyesült Államokban megfogalmazott gondolat nagyon beszédes. Az informatika hatásgyakorlásának alapja a hardverek és szoftverek megfelelő mennyiségének megérkezése az iskolákba. Bár voltak erre látványos törekvések, az igazi elterjesztés mégsem sikerült. Ahová a legtöbb forrást kellene juttatni, oda jut a legkevesebb, még a világ leggazdagabb szegletében is. Hát még itthon, ahol a Magyar Államkincstár kimutatása szerint nagyjából 55 000 Ft dologi költség jut egy gyerekre az állami iskolában, míg az egyháziakban és a magán (alapítványi) intézményekben ennek 3-4 szerese<sup>8</sup>. Ilyen körülmények között kell megvívunk pedagógusként napi harcainkat.

A Herman nagy iskola, bár Budaörsön tanulólétszámát tekintve csak harmadik. Az épület méretéből adódóan akár optimális is lehetne. Ide érdemes stúdiót, dráma-tánc termet,

<sup>7</sup> Walter Isaacson: Steve Jobs (571. oldal, HVG Kiadó, Budapest, 2011.)

<sup>8</sup> 2017-2018-as tervezett adatok alapján (Magyar Államkincstár)

természettudományi és informatikai labort, kézműves műhelyt, tankonyhát, hatalmas tornacsarnokot, játszóteret építeni, mert biztosan ki van és lesz használva. Ha viszont ezeket már megépítettük, fenn is kell tartani, ami bizony relatív nagy pénzbe kerül. Itt hangsúlyoznám, hogy RELATÍV, mert ha figyelembe vesszük, hogy bár papíron csúcsra járatott a létszámunk, szakmai szempontból bőven az elég fölött járunk. Ez pedig azt jelenti, hogy itt minden relatív olcsó. Egy tanulói számítógépet például átlagban 10-12 tanuló használ akár 4-5 évig. A bútorok 15 évnél is tovább szolgálnak. (Reméljük nem sokkal tovább!)

A közösségnek minden megerősítés nélkül fenn kell tudnia tartani ezt az intézményt. Persze nem csak épület és felszerelés van, hanem vannak rendezvényeink és programjaink iskolán belül és kívül is. Erre is bőven kell forrás, ami szintén nem lehet gond. Van is pénz elég, csak nem mind olyan, ami automatikusan jár. Az állami költségvetést pályázati, önkormányzati és civil forrásokkal egészítjük ki. A forrásbővítés egy budaörsi önállóan gazdálkodó intézménynél természetes tevékenység volt, egy nem önálló tankerületi intézménynél élet-halál harc.

Partnereink érzik ezt, és bőkezűen támogatnak, nekünk „csak” annyi a dolgunk, hogy megfelelő csatornákat építsünk ki a támogatások betételéhez. Az intézményvezetés stratégiai feladata, hogy szorgalmazzon minden adománygyűjtést, pályázati munkát, ami pénzt hoz a konyhára. Arra viszont figyelniünk kell, hogy csak olyan gazdasági akciókba fogjunk bele, ami nem vonja el túlságosan erőforrásainkat pedagógiai munkánktól. Egyes pályázatok beadása és elszámolása sokszor olyan embert próbáló kihívás, mely – figyelembe véve a belőle származó anyagi és középtávú szellemi hasznát – egyszerűen nem éri meg.

### 3 Célok, stratégiák, fejlesztés

Stabilitás, biztonság és kiszámíthatóság – a politikusok által manapság gyakran hangoztatott kifejezések. Sokan vágnak erre. Igazából mindenki erre vágyik. A Herman vezetése több, mint másfél évtizede változatlan. Megőriztük hagyományainkat, miközben újakat alkottunk. Megőriztük kereteinket, miközben megpróbáltuk tágítani őket. Sajnos azonban három dolog hiányzik az életünkben: a stabilitás, a biztonság és a kiszámíthatóság.

A törvények, rendeletek, még a belső szabályzók is évről évre változnak. Új adminisztrációs rendszer, megváltozott hatáskörök, szigorodó adatkezelési szabályok, folyamatosan alakuló informatikai keretek, el-elbizonytalanodó gazdasági háttér. Amit ma megtanulunk, holnap érvényét veszti. Szinte minden lépés előtt újra kell ellenőrizni a szabályzókat, nehogy



törvénytelen lépést tegyünk. Ilyen körülmények között csak azok a szakmaetikai normák nyújtanak biztonságérzetet, melyek évszázados távlatban sem változtak. Nem tudunk hibázni, ha ezeket betartjuk és falainkon belül egyben megteremtjük a hőn áhított stabilitást, biztonságot és kiszámíthatóságot.

A Világ nem egyértelmű: a matekpéldáknak nem egy megoldása van, a verseket sok nézőpontból elemezhetjük, a történelmi alakok megítélése korszakról-korszakra változik. A tanár nem mondhatja meg a „tutit”, csupán segítheti, ösztönözheti tanítványát, hogy több oldalról vizsgálja környezetét. Eszközöket adhat, módszereket mutathat, lelkesedésével magával ragadhatja a gyerekeket, hogy azok hajlandók legyenek minél távolabbra nézni, miközben megismerik társaikat és saját magukat is. A pedagógus elfogadó, mindig a teljes személyiséget nézi, ítéleteiben mértéktartó, türelmes, de ha kell, keményen kiáll a gyengébbek mellett, védi a közösen megteremtett és elfogadott értékeket.

Az iskola legfőbb értéke a közösség, amit teremt. Elismerés, ha valakinek helye van ebben a közösségben, és különleges kitüntetés, ha vezetheti e közösség bármely részalmazát. Sok-sok vezető nyüzsg a kerítésen belül célokkal, ötletekkel, stratégiákkal. Csak azok valósíthatnak meg ezekből bármit, akik képesek a szinergiateremtésre. A szereplők csak akkor maradnak együtt, ha úgy épülhetnek, hogy közben nem kell feladniuk saját magukat.

A pedagógiai programunkban közzétett küldetésünk, tanterveink, házirendünk elvileg mutatják a közösen szabott irányt, de senkinek nem lehet kétsége afelől, hogy ennek pusztá tartása is minden nap új feladatot jelent. A Herman bátran szakított a trendekkel az irányultságválasztás késleltetésével, a rugalmas osztályszervezéssel, a nyitottsággal, a mindenkinek jut egy szerep elvvel. Fókuszba tettük a megismerés alapját, a nyelv- és beszédfejlesztést, a kommunikációt. Különösen jól megalkotott szöveges értékelésünk van, mely árnyal, és nem kategorizál. Kiiktattuk a lecsapásszerű feleltetéseket. Bevezettük az Arizona programot és kitartóan működtetjük. Egyre gazdagabb projektoktatásunk. Rendezvényeink kiválóan pezsdítik fel hétköznapijainkat. Nagyszerű dolgokat értünk el, de csak akkor maradhatunk nagyszerűek, ha még bátrabban jelöljük ki az új irányokat.

Az innovatív nevelő-oktató munka lényege, hogy kellő önvizsgálat, önfejlesztés, majd közös műhelymunka után kihasználjuk pályánk minden szabadsági fokát és elengedjük a tömegoktatás egyáltalán nem bebetonozott kereteit. Ezt lehet egészen kicsiben kezdeni,



például az általános irányultság órasávjának új tartalmat adva, vagy kicsit nagyobb falatként teljesen átformálhatjuk értékelési rendszerünket, egy sokkal adaptívabb visszajelzési mechanizmust kiépítve. Akár hisszük, akár nem, a tartalom nagy része a kezünkben van, a formákat pedig csak magunk szabjuk.

### 3.1 Munkakörülmények – megtartjuk vagy elengedjük

A versenyszférában fizetésemeléssel, béren kívüli juttatásokkal, remek munkakörülményekkel, néha részvényopcióval tartják meg az értékes munkaerőt. Mi kötetlenebb munkaidővel, szóbeli elismeréssel, az ötletek támogatásával, stresszmentes vezetéssel, továbbképzési lehetőségekkel próbálkozunk.

A fiatalok egyre kevésbé állnak sorba meghirdetett álláshelyeinkre, ha pedig már nálunk dolgoznak és megváltozik családi helyzetük, gyorsan elhagynak bennünket. A tanítás kemény munka, nagyságrendekkel kevesebb szabadidővel jár, mint azt kívülről sokan elképzelik. Szembesülni azzal, hogy minden órára készülni kell, időt kell szánni az ellenőrzésre, értékelésre, programok megszervezésére, a tanulók és szülők egyéni problémájának kezelésére, néha csalódást okoz a pályakezdőknek. A pályán már évtizedek óta dolgozók pedig gyakran másodállásokkal, pluszmunkákkal tudják csak értelmiségi életszínvonalukat (vagy valami ahhoz hasonlót) biztosítani.

A jó munkakörülmények biztosítása jelenleg a vezető legjobb eszköze a munkaerő megtartására. Ez persze nem elsősorban a tanárban lévő puha kanapét jelenti (bár ez is fontos része), hanem olyan szabadságérzet kialakítását, ahol a kolléga azt érezheti, hogy megvalósíthatja elképzeléseit, miközben minden problémájában segítséget kap a kollektívától, legyen az szakmai vagy éppen magánéleti gond.

A kiváló munkaeszközök, a konferencialátogatási, továbbképzési lehetőségek, a nevelőtestület közösségi rendezvényei, a szabad véleménynyilvánítás folyamatos lehetősége, és a megbecsültség kötelékét épít az intézmény és dolgozói között. Gondoskodni kell arról, hogy a lehető legkevesebb felesleges adminisztráció nehezítse az érdemi munkavégzést, és az is stabilan működő informatikai környezettel támogatott legyen. Emellett a belső továbbképzések, az önértékelési csoport egymást támogató tevékenysége, az inspiráló munkaközösségi munka, a gördülékeny belső kommunikáció egymáshoz ragasztja a kollégákat.

A Clementis ösztöndíj nyújtotta differenciálási lehetőség – tekintve, hogy összege évek óta nem változik, dolgozóink száma pedig növekszik –, ha tényleg különbségeket akarunk megmutatni, egyre szűkebb mozgásteret ad a motivációra, az értékelési szabályzat adta lehetőségről pedig jobb nem beszélni. Egyszerűen jó hangulatot kell teremteni a munkához, a többi már az érdekvédelem feladata.

### 3.2 Felhatalmazás, forrás, felelősség

A címben feltüntetett bővös 3f minden szervezeti munkavégzés alapja. Tulajdonképpen pénz, paripa, fegyver, azzal a kiegészítéssel, hogy a végén megkérdezik, mit kezdél vele. A mindennapi problémák gyökere valamelyik hiányából adódik. Nos, egyszerűen annyi a feladatom, hogy megszerezem őket, aztán mielőbb továbbadjam.

„Ha egy vezető valós változást akar, rá kell jönnie, hogy az a legfontosabb, hogy a munkatársak hogyan, ne pedig, hogy hol végzik a munkájuk. Azt, hogy miként lehet az emberek munkáját hatékonyabbá és produktívabbá, eredményesebbé tenni, alig befolyásolja az organogramon<sup>9</sup> betöltött helyük. A szintek csökkentése mindig hasznos dolog.<sup>10</sup>” – vallja a már korábban is idézett rendkívül nagy tapasztalatú és tekintélyes vezető. Az iskola pont az a hely, ahol a szervezeti szintek száma igen csekély. Az intézményvezető gyakorlatilag minden munkatárssal közvetlen kapcsolatban van. Ez nagyon kényelmes a munkatársaknak és nagyon fáradtságos a vezetőnek. Csak akkor működhet jól a rendszer, ha mindenki tudja a feladatát és kellően önálló ahhoz, hogy végre is hajtsa.

A magam részéről igyekszem a vezetői, nevelőtestületi plenáris értekezletek számát minimálisra csökkenteni, hogy ezzel adjak teret a szakmai csoportok munkájának. Az ún. értekező hétfőki kihasználása nagyon fontos. Ezeken találkozhat minden állandó és ad hoc munkacsoport. Itt kell szakmai vitákat lefolytatni, feladatköröket tisztázni, problémákat megoldani, sőt stratégiát alkotni. Három igazgatóhelyetttel, tíz munkaközösség-vezetővel, egy belső önértékelési csoportvezetővel, diákönkormányzatot segítő pedagógussal és közalkalmazotti tanáccsal működő tanácsadó testület segíti a munkámat. Nekik elég operatív feladatuk van ahhoz, hogy csak ritkán legyen kedvük stratégiákról értekezni, netán ezeket

<sup>9</sup> Organogram: egy szervezet, egy program stb. funkcionális, szervezeti és hierarchiai kapcsolatainak sematikus ábrája. (Wikipédia)

<sup>10</sup> Robert M. Gates: A vezetés szenvedélye (81. oldal, Antall József Tudásközpont, Budapest 2018)

írásba is foglalni. Az osztályfőnökök vagy kisebb projektcsapatok is csak ritkán használják ki ezeket a délutánokat. Mindez oda vezet, hogy túl sok feladat hárul a szűkebb vezetésre.

Minden projektet vezető kolléga megtapasztalja, hogy mekkora kincs a feladatát megértő és felesleges akadékoskodás nélkül dolgozó munkatárs. Ehhez szerintem az első lépés a még több kommunikáció.

### 3.2.1 Munkaközösségek és projektcsapatok – a szakmai kirakós

Ebben a tanévben új munkaközösséget avattunk. A 7 szokás munkaközösség munkája felgyorsíthatja a program igazi implementációját iskolánkban. Két éve sok anyagi és szellemi ráfordítással kezdtük meg a szokások elterjesztését iskolánkban. A közös nyelv segíti az osztályfőnökök és erkölcsstan tanárok munkáját, egyértelmű nevelési irányokat szab meg, miközben lehetőséget biztosít a gyerek-szülő-iskola kommunikáció megkönnyítésére is. Nem mond ellent gyakorlatilag semmilyen vallásnak, filozófiának, életfelfogásnak, egyszerűen segíti letenni azokat a bizonyos nagy köveket, amik támpontot adnak a mindennapok feladatfolyamában. Szeretném, ha rövidesen annyira stabilizálódna ez a program falaink között, hogy egyik címkéje lenne a Hermannak.

Minden további munkaközösségünknek megvan a saját szakmai küldetése, és bár egy-egy szakmaterület köré csoportosulnak, mindegyik tevékenysége áthatja az egész iskolát. A Herman név kötelez minket arra, hogy különös gondot fordítsunk a természettudományi oktatásra. A késleltetetten elinduló irányultság-választás, valamint a tanulási folyamat gerincét alkotó szövegértés fontossága különös feladatot ad az anyanyelvi nevelésnek. A kiváló körülmények és a sportegyesületi kapcsolatok miatt nagy elvárásokat támasztunk a Testnevelés munkaközösséggel szemben. A Herman elfogadó imázsa a Segítünk neked is munkaközösség felügyelete alatt teljesezhet ki. Az Idegennyelvi munkaközösség alapozó munkájára a kívülről támasztott egyre magasabb követelmények miatt is külön figyelmet kell fordítanunk. Az óvoda-iskola átmenet könnyebbé tétele, az iskolai élet megszerettetése, szokásaink megismertetése, a biztos alapok elsajátíttatása összetett feladatot ró az Alsó tagozatos munkaközösségre. A délutánok és szünetek tartalmát és hangulatát a Napközi-szabadidő munkaközösség hangolja össze. Művészeti profilunk menedzselése, csiszolása a Hagyományok-művészetek munkaközösség feladata. A kamasz világ káoszában az Osztályfőnöki munkaközösség teremti rendet. Éveken át kristályosodott ki és még most is

finomodik ez a struktúra. A sok fegyelmezett és csendes szakmai munka mellett elbírna még néhány hangosabb összejövetelt. Határozottabban fogom ösztönözni ezt.

Az igazgatóhelyettesek három fő profilban vezénylik a működést és koordinálják a munkaközösségek tevékenységét. Tervezik és szervezik a munkamegosztást minden szakmai szinten. Ez voltaképpen egy gyártásvezetői és egy diszpécseri munka harmonikus elegye. Gondoskodnak a munkaerő frissítéséről és tréningjéről. Ezek HR-es feladatok. Adminisztrálják a munka kvalitatív és kvantitatív eredményességét. Ez kőkemény minőségirányító munka. Eközben és emellett természetesen kapcsolatot tartanak, PR-tevékenységet szerveznek, panaszt kezelnek és mediálnak. Hálás vagyok elhivatott munkájukért.

Az iskolai élet sok-sok kisebb-nagyobb, munkaközösségekhez köthető vagy azokon átívelő projektben zajlik. Ezeknek külön-külön van vezetőjük. Olyan rátermett kollégák, akik szakmai tudásuknál, tapasztalatuknál, hivatástudatuknál és munkabíráskuknál fogva alkalmasak arra, hogy szervezzék nem csak a rájuk bízott tanulók, hanem munkatársaik tevékenységét is.

Így szerveződnek a témahetek, tematikus projektek, rendezvényeink, ünnepeink, kirándulásaink, erdei iskolai programjaink, az Arizona program, a Segíthetők csapat, a Média mester szakkör, az iskolai honlap és facebook oldal, a kapcsolattartás iskolán kívüli szakmai és szabadidős szervezetekkel és megannyi egyéb akció. Mindenki lehet vezető. Minden kezdeményezés nyitott fülekre talál. Ha vannak segítőkész kollégák, kipróbáljuk az ötleteket, és ha működnek, hagyomány lehet belőlük.

Néha talán elcsüggedünk, mert valaki nem olyan lelkesedéssel és nem azt csinálja, amit szeretnénk. Bosszantó az ímmel-ámmal végzett munka, de egyben természetes is. Mindig lesznek kívülállók, akik nem tulajdonítanak akkora jelentőséget egy-egy újításnak, akciónak. A „miért nem jó, ahogy volt”-ra nehéz frappáns választ adni. Nekem elég, ha visszaidézem a saját általános iskolai hétköznapijaimat, vagy csak megnézek néhány régi fotót a Hermanról... aztán arra gondolok (te jó ég), mekkora út áll még előttünk.

### 3.2.2 A diákönkormányzat

A tanulók iskolai életre gyakorolt hatása alapvetően erős. A tanulók iskolai szabályrendszerekre, projektekre, fegyelmező intézkedésekre, mérési-értékelési folyamatokra gyakorolt hatása sajnos gyenge. Azzal az ideával nevelünk, hogy tanítványaink a közügyekre érzékeny, aktív állampolgárok lesznek, miközben csak kevésbé teremtjük meg

azokat a feltételeket, amik ehhez kellenek. A diákönkormányzati munka kulcs lehet ebben a kérdésben. A közösségi élet szervezésén túl olyan érdekvédelmi szervezetté kell alakulnia, mely segít a szabályok betartatásában, de újragondolásában is.

Egyesek (biztosan nagyon kevesen) talán azt gondolják, hogy a gyerekek még kicsik az igazi önkormányzáshoz és a DÖK csak egy címke, valami nem komoly játék, ami talán majd középiskolában válik élessé. Ez biztosan nem igaz. A képviseleti demokráciára nevelés, az alapvető emberi jogok megismertetése és érvényre juttatása már bőven az alsó tagozatban kezdődik. Megtanulni véleményt nyilvánítani, vitatkozni, érvelni az egyik legfontosabb kompetencia napjainkban. A diákönkormányzat a legjobb hely, hogy élesben gyakorolhassák a gyerekek mindezt.

Az idén megújult a DÖK. A segítő pedagógus és az őt segítő kollégák is nagy lelkesedéssel vesznek részt a munkában. Nagy bátorságra buzdítom őket. Bátorítsák tanítványaikat, hogy merjenek politikusabb arculatot adni a szervezetnek, vegyenek részt az iskolai szabályrendszer átírásában, képviseljék társaik érdekeit, színesítsék határozottabban hétköznapijainkat. Ehhez minden támogatást megadok.

### 3.2.3 A szülői szervezet – szolgáltatás vagy szolgálat

Az iskolai szülői munkaközösség elnöksége is megújult ebben a tanévben. Nagy szükségünk van a segítőkész SZMK-sokra. Egyre nehezebb aktivistákat találni erre a területre. A Hermanban is több olyan szülő van, aki nem egy, hanem akár 2-3 osztályban képviselő. Azon kell dolgoznunk, hogy bővítsük ezt a kört. Kérdés persze, hogy mi motiválja az anyák, apák körét a közösségi munkára.

Nagyon nyitottnak kell lennünk minden szülői kezdeményezésre, javaslatra, még a kritikákra is. Mondanom sem kell, hogy az érdek közös. Gyakran hallom, hogy az oktatást a labdarúgáshoz hasonlítják abból a szempontból, hogy ehhez mindenki ért. Nos, a szülők egyben nevelők is, akik saját gyermekük ismeretében legtöbbször felülmúlhatatlanok. Az iskolai ingertömegben történik néhány megnyilvánulás, ami még az édesanyáknak is új, de ez nem jelenti azt, hogy nem ők a legjobb partnerek lányuk, fiuk nevelésében.

„A köznevelés nem szolgáltatás, hanem közszolgálat” – mondta az oktatási államtitkár a 2011-ben a köznevelési törvényjavaslat általános vitáját megnyitó expozéjában. Sokan értelmezték már azóta ezt az állítást. Nekem azt jelenti, hogy nem a szülőtársadalom kegyeit keresve



készítünk mindenféle divatos programokat, hogy becsalogassuk a gyerekeket az iskolába, hanem emelt fővel felvállalva szakmai kompetenciánkat, mi mutatunk követendő irányt. Mi, ahogy már korábban is említettem, mertünk szembe menni a trendekkel, és be is jött, de verseny azért van. Budaörsön remek iskolák vannak, elhivatott munkatársakkal, így hát lehet választani. Büszkeséggel tölt el, ha minket választanak. Meggyőződésem, hogy ennek egyik legfontosabb oka a partnerközpontúság, hogy az iskolahasználók igényei fontosak, és azokat a lehető legnagyobb mértékben ki is elégítjük. Azért ez egy kicsit szolgáltatásszagú, vagy rosszul gondolom?

A szülőkön keresztül áramlik az intézménybe a legtöbb külső támogatás. Cégek bútorai, informatikai eszközei, irodaszerei, sőt építőanyagai kötnek ki nálunk, természetesen hivatalos csatornákon keresztül. Emellett elkísérnek minket külsős programjainkra, segítenek az udvarrendezésben, tantermeket festenek ki, dolgoznak rendezvényeink előkészítésében és lebonyolításában, lobbiznak értünk a politikai döntéshozás különböző szintjein. A szülők ötletei frissítik, olajozzák belső folyamatainkat.

Az ISZMK-nak olyan klubba kell alakulnia, ahol minden tag gyors visszacsatolást kap felvetéseire, ahol minden támogatás azonnal megduplázódik, ahol mindenki jó barátok között dolgozhat értelmes célokért, és tevékenységének gyümölcsét gyermeke élvezheti. Szűkebb és tágabb érdemi összefüggésekkel, tanácsaik megfogadásával, jó hangulatú közös munkával és gyakori nyilvános elismeréssel kívánom ösztönözni ennek létrejöttét.

#### 3.2.4 Szakmai kapcsolatok

A tankerületi fenntartás legnagyobb hozadéka, hogy jobban rálátunk a **térség iskolarendszerére**. Nagyon tanulságos részletesebben megismerni más intézmények programjait, tevékenységét, meglátni, hogy problémáik mennyire hasonlítanak a mieinkre. A közös sport- és tanulmányi versenyek, kulturális seregszemlék, konferenciák természetesebbé váltak, de még mindig sok kihasználatlan lehetőséget kínálnak. Ez a közösség érdekvédelmi szempontból sem elhanyagolható. Célom, hogy a közeljövőben minél több tankerületi rendezvényen részt vegyek, és szorgalmazom, hogy mi is tartsunk ilyeneket.

A **fenntartóval** kiépült kommunikációs csatornák egyre hatékonyabban működnek. A tanügyi, tanügy-igazgatási folyamatrendszer is árnyaltabb lett. Ezért mindannyian kemény árat fizettünk. A korábban bejáratott adminisztrációs rendszerek fejlesztőivel gördülékenyebb volt



a kommunikáció és nagyon meg voltunk elégedve velük. Sok munkát fektetünk a jelenlegi informatikai környezet bétatesztelésébe és fennálló hiányosságainak pótlásába.

Az utóbbi néhány év adminisztrációs és gazdasági gyakorlata egy korábban önállóan gazdálkodó, saját szakapparátussal rendelkező intézmény számára nehezen emészthető. Egy autonóm intézményvezető számára különösen nehezen. A folyamatosan átalakuló köznevelési rendszer egyre erőteljesebben központosítja gazdálkodási-munkaügyi folyamatait. Ez levesz rólunk némi jogi, pénzügyi terhet, de meg is szünteti a felelősséggel együtt járó szabadságot. A tankerület munkatársai fokozott terhelésük ellenére rendkívül készségesek és szolgálatkészek, ami nagyszerű fájdalomcsillapító, de mint olyan, csak tüneti kezelés. Közös érdekünk, hogy minél jobban összehangoljuk munkánkat. Szintén közös érdekünk, hogy együtt képviseljük a szakmát az oktatáspolitikai döntéshozóinál.

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 lelkiületét. A város anyagi támogatása teszi lehetővé, hogy hagyományos programjaink régi fényükben pompázzanak, sőt még szebben tündököljenek.

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. Sajnálatos viszont, hogy például a pszichológusi ellátottság messze alulmúlja szükségleteinket.

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, akik önkéntes bevonásával is növelik erőforrásainkat. A jó szándék itt édeskevés, plusz forrásokra lenne szükség, ami túlmutat befolyásolási

körünkön. Egyelőre marad az emberfeletti munka, a kreatív megoldások, az önkéntes munka 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 ünnepségeinknek 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 **mentőszolgálat**tal 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.

Az utóbbi években bevezetett kötelező közösségi szolgálat révén szorosabb lett kapcsolatunk az **Illyés Gyula Gimnáziummal**. A szolgálaton keresztül segítséget kaphatunk tanulóink egyéni

fejlesztéséhez és rendezvényeink lebonyolításához is. Volt tanítványaink révén így egyéb középiskolákkal is kapcsolatba kerülünk, ami új távlatokat nyit az utánkövetés területén.

Legfrissebb szervezeti a kapcsolatunkat a városunkban működő **2.0 tanulócsoporttal** építettük ki, amely magántanulók számára nyit alternatív tanulási teret. 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. Nem hiszek abban, hogy az iskolarendszeren kívül tanulók száma a sokasodó tanulócsoportok miatt növekszik. Inkább abban hiszek, hogy akadálymentesebb iskolát kell csinálni, de ez már egy másik fejezet témája.

### 3.2.5 Forrásbővítés

Kell egy látható pénztárca. Jelenleg alapítványunk látja el ezt a feladatot. A kuratórium szerencsére egyre nagyobb pénzeket mozgat, ami mögött pályázatok megírásának és elszámolásának halmozódó adminisztrációja húzódik meg. A kurátorok önkéntes munkája dicséretes, de van határa. Rövidtávon számolni kell díjazásukkal.

Már említettem, hogy milyen fontos támogatók a szülők, akik nem csak közvetlenül támogatnak, hanem további támogatók becsatornázásával is segíthetnek. A látványsportok közül a kosárlabda van markánsan jelen iskolánkban. Létesítményeink fenntartásában és felújításában is számítunk a BDSE és a Liver segítségére, de nyitottak vagyunk egyéb egyesületek felé is. A mi feladatunk, hogy kapcsolatot találjunk azokhoz a cégekhez, akik társasági adójukkal építhetik az egyesületeket és ezen keresztül minket is.

A tankerület vagyonkezelési referense egyik legfontosabb forrásbővítési partnerünk. A minőség, tartósság és korszerűség szem előtt tartásával szervezi karbantartási és felújítási munkálatainkat. Régi megbízható vállalkozói partnerkapcsolatainkat megtartva dolgozhatunk tovább, ami garancia a fejlődésre.

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

Gazdasági szempontból szerencsés helyen és szerencsés helyzetben vagyunk (visszaulva a 2.5 fejezetre), de soha nem lankadó lelkesedéssel kell keresnünk a forrásbővítés lehetőségeit. Az iskolai költségvetés ugyanis, amíg még volt, addig is alulmúlta igényeinket. Most meg már nincs is.

### 3.3 A standardizáláson innen és túl

"Bízz azokban, akik az igazságot keresik, és kételkedj azokban, akik már megtalálták" – idézi a híres mondást Dr. Ranschburg Jenő<sup>11</sup>, célozva a gyerekevelés sokszínűségére. A tanítás, nevelés „technikája” gyorsan változik. Vannak több, mint száz éves alapvetések (melyeket sok helyen ma sem tartanak be): a motiválás fontossága, a pozitív megerősítés hatalma, a tevékenykedtetés és a szabad játék elsődlegessége, és vannak viszonylag új irányelvek: a kooperativitás hatékonysága, az adaptivitás létfontossága, a progresszív pedagógia hatalma. Ezekkel „bűvészkedik” a jó tanár, de őt majd egy kicsit később vesszük górcső alá.

A standardizálási mozgalmak gyorsan maguk alá gyűrték a közoktatási, köznevelési rendszereket. Az oktatás minőségét nemzeti és nemzetközi tesztek eredményei alapján ítélik meg. A pedagógusok sok helyen a fejlett világban ezekre készítik fel tanítványaikat, na meg a dolgozatokra, felmérésekre, felvételikre, nyelvvizsgákra. Gyakran vitatjuk e felmérések létjogosultságát, de csak nagyon ritkán merünk szakítani ezekkel, egészen más irányt és célt szabva munkánknak.

A munka világának való megfelelés gondolata bőven a tömegoktatás startjához köthető. Azóta gyökeresen megváltozott a munka világa. Természetesen sok olyan munkahely van, ahol a dolgozó pusztán egy „gondolkodó fogaskerék”, aki reggel és délután blokkol, majd hazamegy, és számára megszűnik a gyár vagy az iroda, de tanítványaink java része ennél sokkal többet szeretne kapni az iskolától.

„Az iskolák munkájának lényege nem a teszteredmények javítása, hanem a tanulás elősegítése.” – vallja Ken Robinson<sup>12</sup>, a tanulás eredménye pedig jóval távolabb mutat, mint a munkáltató igényeinek kielégítése. „A köznevelés egyetemlegesen szolgálja a közjót és a

<sup>11</sup> André Gide (1869-1951) francia író, idézi Dr. Ranschburg Jenő (1935-2011) magyar pszichológus

<sup>12</sup> Ken Robinson: Kreatív iskolák (HVG Kiadó, Budapest 2018)

mások jogait tiszteletben tartó egyéni célokat.”<sup>13</sup> Ezek az egyéni célok pedig folyamatosan változnak és rendkívül szerteágazók.

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 képlékenyebb dokumentum, mint ahogy eddig kezeltük.

A kötelező olvasmányok szabad kiválasztásakor vagy a tantárgyakon átívelő projektek megtervezésekor már megtapasztalhattuk, 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 időről időre inspirációt kap, ahol megértik és

---

<sup>13</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény által meghatározott értékek katalógusa, 1. § (2)



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 sikeresebb oktatási rendszerei már a tantárgyak megszüntetését fontolgatják, mi még mindig a tankönyvválasztás szabadságáért harcolunk. De minek?

### 3.3.1 Megtartva és szakítva

Csodálatos hagyományokat teremtettünk, és mindig nyitottak vagyunk új dolgokat kipróbálni. Egy ekkora tantestületben mindig találunk társakat, ha van egy ötletünk. Évtizedes projektjeink időről időre átalakultak, korszerűsödtek. Tudunk változni.

A változást mértéke és iránya persze állandóan kérdés. Akik a tanórák szentségének védelméről beszélnek, meg arról, hogy mikor tarthatunk már végre „normális” órákat, talán nem szeretnének annyira változni. Nem is olyan régen még voltak olyan hangok, hogy a két nagy rendezvényünk, a Miénk a színpad és a Farsang közül évente mindig csak az egyiket tartsuk meg. A vágy a „klasszikus” menetrendre valószínűleg azokban él leginkább, akik heti egy-két órás tantárgyakat tanítanak és a nagyobb akciók „áldozatául esnek” foglalkozásaik. Dicséretes, hogy egy tanár fontosnak tartja szakterületét és vigyáznunk is kell, hogy elsősorban ne az ilyen órák maradjanak el, de le kell tennünk a voksunkat a felbecsülhetetlen értékű, tanórákon átívelő, a tanulók öntevékenységre építő projektek mellett.

Az ünnepeinkről való megemlékezésbe belefér a tudományos előadás, a vetélkedő, a sport és minden művészet. A kirándulások, erdei iskolák, témahetek, projektnapok és a DÖK-nap kereteit némileg meghatározhatjuk, de vigyáznunk kell, hogy a fiatalság ötleteinek, önálló tevékenységének a lehető legnagyobb teret adjuk. Ezt az irányt kell követnünk tanóráinkon is. A pedagógus inspirál, segít és szabadságot ad, és a lehető legmagasabbra teszi a mércét.

A gyerekek alaptermészetüknél fogva szívesen dolgoznak, szívesen tanulnak, szívesen jönnek iskolába és csúcsteljesítményre képesek. Ha már túl sok olyat látunk, akik kellenek, nem dolgoznak, lógnak, sunnyognak, alulteljesítenek, egyszerűen nem jönnek velünk, akkor valamit másképp kell csinálnunk.



### 3.3.2 A jó tanuló

Mindannyian ismerjük Karinthy Frigyes jó tanulóját<sup>14</sup>. Több, mint 100 éve született, és még ma is él. Ritkábban felel a táblánál és sűrűbben ír röpdolgozatot. Csodálatos a memóriája, pazar a szókincse, erős családból származik, ahol megtanították a tiszteletre és az iskolai előmenetel fontosságára. Ilyeneket kell felvenni, minél többet. Majd hozzák a versenyeredményeket és a kompetenciaméréseken is dicséretesen szerepelnek, emelve ezzel iskolánk nimbuszát. Ott van azonban a novella utolsó soraiban valami hihetetlenül sokat mondó üzenet: *„A jó tanuló szerényen és illedelmesen ül le. A következő percben már roppant érdeklődéssel figyeli a következő felelő szánalmas dadogását: egy szónál gúnyosan és diszkréten elmosolyodik, és a tanár tekintetét keresi lopva, hogy még egyszer összenézzen vele, és a tanár lássa, hogy ő, bár nem szól, arcizma se rándul: e gúnyos mosolyban jelezni óhajtja, mennyire tisztában van vele, milyen marhaságot mondott a felelő, és hogy mit kellett volna felelnie.”*

„A csibésztség belefér, de a gonoszság nem.” „Azért mert valaki hátrányos helyzetű, még nem kell lustának lennie.” „Hányszor kell még megtanítanom ugyanazt?” „Köszönjük szépen, hogy a Nevelési Tanácsadó bizalmat szavazott nekünk, de nem kérünk belőle.” – hallotta egy ismerősöm valahol ezeket a mondatokat.

Az „egyéni bánásmód” egy olyan közkeletű kifejezés az iskolában, amit mindenki használ, sőt célul tűz ki, de csak nagyon kevesen művelnek mesterfokon. A differenciálás, a tehetséggondozás és a felzárkóztatás a legnagyobb kihívás 25-30 gyerek között. Megismerni a tanulókat, tudni, hogy mi az erősségük, mik a vágyaik, problémáik, fejlesztendő területeik – a pedagógus elsődleges feladata.

A korai iskolaelhagyás elleni küzdelem módszertana kiterjesztésre vár. Intézkedési tervekkel, továbbképzésekkel, konferenciákkal, érzékenyítéssel már tettünk lépéseket, de még mindig frusztrálóan távol vagyunk attól, hogy beteljesítsük a saját magunk által megfogalmazott küldetésünket, melynek mottója Birtalan Ferenc: *Míg megnövök* című verse<sup>15</sup>.

A jó tanuló „létrehozása” soha sem volt az iskola küldetése. A jó tanuló van és kész. Aki otthonról, hozza a jólneveltséget, a motivációt, azzal már nem sok dolgunk van. Persze ő is unatkozhat és lehetnek egyéb problémái, de alapvetően megfelel azoknak a bizonyos

<sup>14</sup> Karinthy Frigyes: *Tanár úr kérem* (1916, MEK)

<sup>15</sup> Birtalan Ferenc: *Míg megnövök* (Összevesztem a tulipánnal, MEK), idézve pedagógiai programunkban.

követelményeknek. Mindenek előtt azonban szögezzünk le valamit: ha egy gyerek évekig nem érzi jól magát az iskolában – nem tud figyelni, alulteljesít, szorong, nem tud beilleszkedni – az rossz, és ez a mi felelősségünk.

A botrányos családi háttér hatalmas szélmalomként magasodik előttünk, mi pedig nekironthatunk ugyan, de lepattanunk róla. Dob Quijote is vereséget szenvedett, de visszaült lovára, új irányt vett, és beteljesítette küldetését: védelmezte a gyengéket, és reményt adott az elesetteknek. Búsképű Lovagok vagyunk egy nem túl romantikus világban.

Mert harcolnunk kell a gyengékért, akiknek szükségük van ránk. Akik nehéz táskák helyett járhatnak iskolába egyetlen tablettal vagy okostelefonnal is, ahol 10 éves adatok helyett valós idejű visszacsatolást kapnának (mert a tartós tankönyv egy oximoron). Akik tanulhatnak a saját ütemükben, kevesebb frusztrációval, több sikerélménnyel. Akiknek változatos tanulói tevékenységekben lehetne részük. Akik néha félre vonulhatnak egy nyugodt szegletbe, ahol egy kicsit egyedül lehetnének. Akik néha dolgozhatnak egy kicsit az iskola fenntartásában, szépítésében, mert a gyerekek munkája nem gyermekmunka. Mert látjuk a portásfülkébe menekülő gyereket, vagy a tiltás ellenére a telefonjuk képébe bámulókat. Mert nincs jobb dolguk. Mert küzdenünk kell a bántalmazottakért, akik az iskolában másokat bántalmaznak. Mert minden gyereknek járna, hogy tiszteletben tartsák a jogait...

A mi célunk a kreatív, toleráns, segítőkész, szorgalmas, elfogadó, kooperatív, nyitott, nagy önfegyelmű tanuló, a jó ember. Ő nem fölényes, nem kacsint össze a tanárral, azon szánakozva, milyen gyengék is mások. Az iskola igazán alkalmas hely arra, hogy ilyen tanulókat hozzon létre. A 7 szokás program, az igazi projektek, a sok játék, a Mese-zene módszer, a dráma és a tánc, a bábozás, a kórus, a kirándulások az ország környezetvédelmi területeire, vagy akár a Paksi Atomerőműbe, a kitartó sportolás, a DÖK-fesztivál, az udvar közös rendezése ilyen tanulókat teremti.

A jó tanulók rengetegen vannak, és még többen lesznek, ha óráról órára nem elsősorban tényanyagot kell magolniuk, hanem megtanulják felfedezni és feldolgozni a körülöttük lévő, számukra fontos információtömeget. Az érdeklődőknek délután szakköröket szervezünk, a „fontolva haladóknak” (sic!) tanulószobát, felzárkóztató és fejlesztő foglalkozásokat működtetünk, ahol rendszeres sikerélményben lehet részük. Ezt tesszük, ezt kell tennünk.

Nem az a feladat, hogy csak azokat kísérjük, akik maguktól jönnek velünk. Küzdenünk kell a szegregáció ellen („bár igény lenne rá”, ahogy a vicc mondja). Nem kell napi lelkiismeret-furdalásban élnünk kudarcaink miatt, mert sokat és jól dolgozunk, de ne hibáztassuk a környezetünket se. Egyszerűen mutassunk jó példát!

### 3.3.3 A jó tanító, tanár

A jó tanár az, aki a jó példát mutatja. Igaz, vannak mindenféle kompetenciaterületek, azokon belül pedig indikátorok, melyek körülírják a minőséget (igen derekas próbálkozás)<sup>16</sup>, mégis van ebben a munkában valami misztikus, valami művészi, valami kézzel foghatatlan, de határozottan érzékelhető lényeg. Hogyan lehet ezt, megfogalmazni, pontozni?

Ismét a nagy tapasztalatú Robert M. Gates gondolatait idézem, aki sokféle csúcsvezetői állásból próbálta beosztottjait értékelni. *„Bárcsak tudnám az éppen megfelelő, nem túl egyszerű, de nem is túl bonyolult módszert, amivel az embereket értékelni lehet. Sajnos azonban nincs ilyen.”*<sup>17</sup> Gates rendellenesnek tartja a rossz vagy kitűnő értékelést. Szerinte olyan hangulatot kell teremteni, ami elősegíti, hogy mindenki őszinte lehessen munkatársaival, beosztottjaival, főnökeivel.

Szerencsére e helyen nem kell egy teljes alternatív értékelési rendszert közölnöm. A közösség állít célokat és hozza a szabályokat. Az ideák felrajzolása azonban kellő inspirációt teremthet a folytatásra. Én ezzel küzdök a kiégés ellen.

Hívásunk mindennek előtt bátorságot követel, mert nagy kincsre vigyázunk, mely igazi fényét általunk is megkaphatja, de össze is törhet óvatlan kezünkben. A gyermekszeretet, az elfogadás, a türelem és az alázat talán minden valamire való emberi lényre jellemző kell legyen, de a pedagógus ezek nélkül tehetetlen. A szabad értelmiségi kialakult értékrenddel dolgozik, miközben keresi a jó gyakorlatokat, kutatja a szakirodalmat, fejleszti magát. Ami pedig a habot jelenti a tortán, az az egészséges öntudattal párosult szakmaszeretet.

Amikor egy vásárban nézelődve meglátunk egy játékot, és eszünkbe jut, milyen jól lehetne használni az órán. Amikor a családi utazáson, moziban vagy színházban beugrik, milyen jó lenne ide elhozni, ezt megmutatni a gyerekeknek. Esetleg zenehallgatás közben bevillan, hogy a következő ünnepségen elénekelhetnénk ezt a dalt, vagy aláfestő zene lehetne egy

<sup>16</sup> Országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés és minősítés szakanyagai

<sup>17</sup> Robert M. Gates: A vezetés szenvedélye (154. oldal, Antall József Tudásközpont, Budapest 2018)

jelenetben. Akkor ott van az igazi pedagógus, aki kreatív és végtelenül intuitív alkotó. Aki szenvedélyesen szereti tárgyát és magával ragadja tanítványait. Aki ostyába csomagolja a keserű pirulát, hogy a monoton gyakorlás is játék legyen. Aki megismeri és munkatársként kezeli a gyerekeket, figyelembe veszi képességeiket, életkori sajátosságukat és aktuális állapotukat – és ennek megfelelően tanít. Aki remekül kommunikál. Aki tudja, hogy segítsen, de elfogadja a segítséget, ha kell.

Az ideális tanító és tanár kerüli a tenyeres-talpas kategorizálást. A fejlesztő értékeléshez rossz eszköz az osztályzás. A 4-es és 5-ös még lehet motiváló, de a többi jegy már csak szánakozás, vagy szánalmas bosszúállás közös sikertelenségünkért. Az igazi nevelő sohasem hibáztat és nem alkalmaz leértékelést. Aki folyamatosan keresi a jót, az meg is találja.<sup>18</sup>

Persze az ideákhoz csak közelíteni lehet. Lényegük az elérhetetlenség. A fáradt, méltatlanul alulfizetett, bürokráciával terhelt pedagógus gyakran ideges, frusztrált és hibázik. Mennyi mindent teszünk, amit később megbánunk! Példagégeink azonban rendre segítenek nekünk. Példakégeink, akik nem filmek vagy regények fiktív hősei, hanem hús-vér pedagógusok, akik tananyagot fejlesztenek, jó gyakorlatokat dolgoznak ki és mutatnak be, blogot vezetnek, közösségi oldalt üzemeltetnek, vagy itt tanítanak mellettünk. Tanítványaik felnéznek rájuk, szeretik őket, mi pedig büszkén valljuk magunkat kollégájuknak.

#### 4 Minden röviden és még valami

Az iskola nem otthon, nem üzem, nem színház, nem sporttelep, nem játszótér, nem laboratórium vagy kutatóállomás – mindez együtt, egy helyen. A benne dolgozókkal szemben támasztott társadalmi követelményeket saját döntéseinek, módszereinek megfelelően teljesíti. Önálló entitás, melynek formális alapítói ugyan szervezetek, igazi ethoszát mégis a benne aktuálisan alkotó közösség határozza meg.

Az idén 40 éves Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola elismert intézménye a városnak és a tágabb térségnek is. Szeretnénk méltó módon megünnepelni ezt a születésnapot. Nemcsak múltidézőssel, hanem az új évtizedre új szakmai küldetéssel. Nagy kihasználtsággal üzemelünk, mint iskola és mint kulturális- és szabadidőközpont. A nem olyan távoli jövőben

---

<sup>18</sup> Mert aki kér, az kap, aki keres, az talál, s aki zörget, annak ajtót nyitnak. (Máté evangéliuma 7. fejezet)

szeretnénk idecsábítani minél több térségi tanulót sport- és tanulmányi versenyekre, szülőket nevelési, közösségi fórumokra, kollégákat kisebb konferenciákra, eszmecserékre.

A nevelés-oktatás területén némi átrendeződés figyelhető meg. Az alapítványi és egyházi intézmények, a sokasodó tanulócsoporthoz egyre erősödő alternatívát jelentenek a tömegoktatással szemben. Mindig tudtuk, hogy nem maradhatunk az az intézmény, ami alapításunkkor voltunk, de most már az az intézmény sem lehetünk, ami egy-két éve voltunk. Sikerünk titka rugalmasságunk, elhivatottságunk és munkabírárságunk.

Felemeltük a hangunkat, amikor szakmai és gazdasági méltánytalanságot tapasztaltunk szűkebb közösségünkkel szemben, de soha nem veszítettük szem elől küldetésünket. Vitatkozunk, de nem gyűlölködünk. Hibázunk, de vállaljuk a felelősséget. Türelmetlenek vagyunk, mert azonnal akarjuk a legkorszerűbb tárgyi és szellemi környezetet tanítványainknak. Kihasználjuk lehetőségeinket és erősségeinket, és minden erőnkkel megpróbálunk úrrá lenni gyengeségeinken. Nyitottak vagyunk a legkorszerűbb szakmai trendekre, de nem ülünk fel minden divathullámra, és modernizáljuk, de nem eresztjük értékes hagyományainkat.

Sokan támogatnak bennünket. Ők nem csak partnereink, hanem a barátaink is. Szülők, vállalkozók, szakemberek, politikusok és hivatalnokok, akik hiszik, hogy érdemes pénzt, know-how-t és energiát áldozni intézményünk működtetésére, fenntartására.

Büszke vagyok régi és új kollégáimra, akik minden nehézség ellenére, nagy lelkesedéssel jönnek velem vagy húznak magukkal. Örülök, hogy időről időre új ötletekkel színesítik hétköznapijainkat, gazdagítják ünnepeinket. Köszönöm, hogy minden problémára segítenek megoldást találni.

Hálás vagyok a gyerekeknek, hogy bíznak bennünk, tanulnak tőlünk, vitatkoznak velünk, de mindennek előtt tudatosítják bennünk, hogy bár a jövőt nem láthatjuk soha, azért pár évig foghatjuk a kezét.



