

INTÉZMÉNYVEZETŐI PROGRAM 2021-2026

A Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium, Szakgimnázium és Technikum
vezetésére közzétett pályázati kiírás alapján

Bene Tünde
2021

Tartalomjegyzék

1. PÁLYÁZATI MOTIVÁCIÓ	3
2. HELYZETELEMZÉS	3
2.1. Társadalmi és kulturális tőke	3
2.1.1. Az <i>Illyés</i> mint brand	3
2.1.2. Vonzó tanítási környezet	4
2.1.3. Vonzó tanulási környezet	4
2.1.4. Beágyazottság Budaörs életébe	4
2.1.5. Beágyazottság a szakmai közéletbe	5
2.1.6. Nemzetközi kapcsolataink.....	5
2.2. Szakmai-pedagógiai tőke.....	6
2.2.1. Pedagógiai program	6
2.2.2. Szakképzési program.....	6
2.2.3. Tanári adottságok és teljesítmények	7
2.2.4 Tanulói adottságok és teljesítmények	8
2.2.5. Tanítás - digitális tanrend szerinti oktatás	10
2.3. Szervezeti tőke	11
2.3.1. Szervezeti kultúra	11
2.3.2. Az iskola vezetősége	11
2.3.3. Tanárok közössége	12
2.3.4. A nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak köre	12
2.3.5. Tanulók közössége	12
2.3.6. A szülők közössége.....	13
2.4. Épített környezet és infrastruktúra	13
2.4.1. Az iskola földrajzi és szocio-ökonómiai státusza.....	13
2.4.2. Az iskola épülete.....	13
2.4.3. Tantermek, szaktantermek, előadótermek, tanári szoba	14
2.4.4. Uszoda, tornacsarnok, sportpálya	14
2.4.5. Községi terek	14
2.4.6. Az <i>Illyés</i> kertje	15
3. VEZETŐI KONCEPCIÓ	16
3.1. Szakmai és szervezetszociológiai nézőpont.....	17
3.1.1. Kiválóság, eredményesség.....	17
3.1.2. Községi iskolafejlesztés.....	17

3.1.3. Tanulószerkezeti működés mód.....	17
3.2. Pedagógiai és szociálpszichológiai nézőpont.....	18
3.2.1. Személyes és társas jóllét.....	18
3.2.2. Rugalmas alkalmazkodási képesség	19
3.2.3. Pozitív pedagógiai gondolkodásmód.....	19
4. ISKOLAFEJLESZTÉSI PROGRAM	19
4.1. Ötéves terv	19
4.1.1. A szervezeti önismeret és a közösségi tervezés éve	20
4.1.2. A szervezeti megújulás – a revitalizáció éve.....	22
4.1.3. A fordulat éve – az új szervezeti rend stabilizálása	23
4.1.4. A tapasztalatok, a konstruktív visszacsatolás éve	23
4.1.5. Értékelés, önértékelés – a számvetés éve	24
5. AZ ILLYÉS SZOLGÁLATÁBAN	24
MELLÉKLETEK	25

1. PÁLYÁZATI MOTIVÁCIÓ

A *Budaörsi Illyés* – brand. Jellegzetes vonásai évtizedek alatt alakultak, formálódtak olyanná, amilyennek ma ismerjük. Erős és karakteres iskola, amely mindig is igyekezett felismerni és megfelelő szakmai választ adni a társadalom oktatással kapcsolatos igényeire: így válhatott a minőségi oktatás egyik szimbólumává.



21 évvel ezelőtt ebben az iskolában kezdtem a pályafutásomat, itt váltam tanárrá. Itt lettem munkaközösség-vezető, középvezető, itt szereztem rálátást a szervezet alrendszerére, majd egészére.

Ismerem az *Illyés* sokszínű szervezeti kultúráját, annak különféle elemeit, és azonosulok szakmai értékeivel.

A 21. század társadalmi, technikai és intézményi kihívásai szükségessé teszik, hogy belső, szervezeti mechanizmusaink, tanítási módszereink és tanulási tartalmaink, sőt mi, a benne dolgozó tanárok is folyamatosan fejlődjünk. Változni és megújulni, s eközben megőrizni elért sikereinket, megtartani értékes hagyományainkat: én ebben látom azt a kihívást, amelynek meg szeretnék felelni vezetőként. Ez motivál engem az *Illyés Gyula Gimnázium, Szakgimnázium és Technikum* intézményvezetői tisztségének felvállalására.

2. HELYZETELEMZÉS

Milyen erőforrások állnak majd rendelkezésemre intézményvezetőként? Az alábbiakban szisztematikusan sorra veszem azokat az intézményi adottságokat, amelyek a későbbiekben bemutatandó vezetői koncepcióm és iskolafejlesztési programom alapjául szolgáltak.

2.1. Társadalmi és kulturális tőke

2.1.1. Az *Illyés* mint brand

Iskolánk komoly vonzerővel rendelkezik, amelyet a *Budaörsi Illyés* mint brand testesít meg. *Budaörs* 56 éves középiskolája az elmúlt 30 évben az ország egyik legkeresettebb középiskolájává vált. Nem csak a *Budakeszi járás* és *Pest megye*, hanem *Budapest* legnevesebb középiskolaival is felveszi a versenyt. Az itt élők, illetve a várost lakóhelyül választók számára döntő tényező, hogy van *Budaörsön* egy olyan középiskola, amely a kiemelkedően tehetséges tanulók számára is komplex és minőségi képzést tud nyújtani.

A nálunk végzett diákok számára etalonnak számít az *Illyés*: szülőként hozzánk méri az iskolákkal szembeni elvárásaikat, ide hozzák vissza kiválóan tanuló gyermekeiket. Az *Illyés* ethosza, amelyben jól érzi magukat a diákok, ahol szívesen tanulnak, hosszú távon is hat: az értékek, amelyek mentén tanítunk, amelyekkel nálunk felnőtté válnak, láthatóan egész életükben meghatározóak maradnak, és egyfajta tartást adnak

tanítványainknak. Az itt végzetek olyan alma maternek tekintik iskolánkat, ahová mindig örömmel látogatnak vissza.

2.1.2. Vonzó tanítási környezet

A tanárok többsége évtizedek óta egy csapatként, magas színvonalon, lelkiismeretesen dolgozik együtt. Nagyon alacsony a fluktuáció, lényegében csak a nyugdíjba vonulás miatt változik a tantestület összetétele. A kollégák a nyugdíjkorhatár elérése után óraadóként is szívesen maradnak a tantestület tagjai. Korábbi diákjaink közül jelenleg nyolcan tanítanak az *Illyésben*.

Nagyon fontosnak tartjuk a kiemelkedő szakmai tevékenység megbecsülését, sőt kifejezett elismerését: ezért alapítottuk meg 2019-ben az „Az *ILLYÉS ÖRÖKÖS TANÁRA*” címet, amelyet a tantestület adományoz minden évben egy-egy kollégának. Eddig három tanárunk vehette át ezt a díjat.

2.1.3. Vonzó tanulási környezet

Iskolánk meglehetősen nagy vonzáskörzettel rendelkezik: a 2019/20-as tanévben 95 iskolából jelentkeztek, és végül komoly felvételi versenyben, 40 iskolából nyertek felvételt hozzánk a legkiválóbb teljesítményt nyújtó diákok. Tavaly az öt évfolyamos képzésre több mint 4-szeres volt a túljelentkezés: a meghirdetett 60 helyre 252 fő pályázott; a hat évfolyamos képzésre csaknem 7-szeres volt a túljelentkezés: 203 főből kellett kiválasztani a diákokat a meghirdetett 30 helyre. Az idei, 2020/21-es tanévben 639 diák tanul nálunk, közülük 47 fő a szakmai képzéseket folytató technikai részlegen. Diákjaink általában nagyon jó családi és szociális háttérrel rendelkeznek, a szülők többsége magasan kvalifikált.

Az intézmény jelenlegi képzési formái: a 6 évfolyamos gimnáziumi osztály matematika tagozattal, az 5 évfolyamos gimnáziumi osztály speciális idegennyelvi és informatikai tantervvel. A 11. és 12. évfolyamon választható sajátos képzés a természettudományos szakirány. Idén a tanulói igénybejelentések alapján 10 tantárgyból biztosítunk fakultációs tanulási lehetőséget. Hat idegen nyelvet tanulhatnak diákjaink, és a szakköri tehetséggondozás (kellő számú érdeklődő esetén) szinte minden tárgyból megvalósulhat. A gimnáziumi képzés mellett az *Illyés Művészeti Szakképző Akadémia* keretein belül közép- és emelt szintű szakképzést is folytatunk animáció, fotó és kerámia szakon.

Az *Illyés Ökoiskola*. Rendelkezik *Kiváló Tehetségpont* akkreditációval, *Kiváló Érettségizető Vizsgahely* címmel, és *Euroexam* vizsgahelyként is működik.

2.1.4. Beágyazottság Budaörs életébe

Budaörs önkormányzata két és fél évtizedig volt az *Illyés* fenntartója, azonban továbbra is elkötelezetten támogatja iskolánkat a minőségi tanítás-tanulás feltételeinek megteremtésében. Részt veszünk a települési rendezvényeken: *Fut az Örs*, *Városi Sportnap*, *városi kiállítások*, *koncertek*, *Budaörsi advent*, *karácsonyi vásár és koncert*, *Budaörs Fesztivál*, *Budaörsi Pedagógiai Nap*. Ezek nagy része az éves munkatervünkben is szerepel. Idén 10. alkalommal kerül megrendezésre az iskola korábbi és jelenlegi tanárai által életre hívott *Primanima Nemzetközi Elsőfilmes*

Animációs Fesztivál. A Kerámia- és porcelánkészítő szakon tanító tanárok vezetésével évente több alkalommal kerámia workshop kerül megrendezésre a budaörsiek számára. A város különböző pontjain található a kerámia szak művésztanárainak *Ráthonyi Kinga* és *Neil Wolstenholme* közösségi alkotásai.

Az iskolához szorosan kötődik a *Budaörsi Diáksport Egyesület*, melynek 8 szakosztályában (aerobik, atlétika, futsal, kosárlabda, röplabda, ritmikus gimnasztika, természetjárás, úszás) kb. 600 diák, köztük számos budaörsi sportol.

2.1.5. Beágyazottság a szakmai közéletbe

Az intézmény fenntartójával, az *Érdi Tankerületi Központ* vezetésével és munkatársaival az elmúlt évek során korrekt munkakapcsolat alakult ki. A tankerületi működésmódnak köszönhetően az utóbbi években intenzívebb lett a kapcsolat a környékbeli települések iskoláival is. Számos helyi rendezvényen találkozunk, illetve működünk együtt a budaörsi általános iskolákkal.

Több évre visszatekintő, eredményes munkakapcsolat alakult ki többek között a szegedi KÖVI-vel és a budapesti ELTE PPK-val. A *Halász Gábor* és *Fazekas Ágnes* által irányított 2019-es INNOVA kutatás iskolánkat is érintette: az erről készült elemzés a Tanulmányok az Illyésről című kötetben olvasható¹. Iskolánk mentor- és konzulens tanárai egyre nagyobb számban fogadnak végzős egyetemista tanárjelölteket az 1 éves tanítási gyakorlatra.

Az intézményvezetés munkáját nagyban segíti, hogy tagja vagyunk a *Gimnáziumok Országos Szövetségének* (GOSZ) és az *Élenjáró Gimnáziumok Igazgatói Grémiumának* (ÉGIG). Az intézmény alapító tagja és bázisa az *Önfejlesztő Iskolák Egyesületének*.

Diákjaink és tanáraink kiemelkedő sporteredményeinek köszönhetően a *Magyar Diáksport Szövetséggel* és számos más sportegyesület vezetésével is kiváló szakmai kapcsolatot ápolunk.

Az *Illyés Gyula Gimnázium, Szakgimnázium és Technikum* tehát széleskörű szakmai kapcsolatrendszerrel épített ki, ami természetes módon visszahatott országos ismertségére és elismertségére is.

2.1.6. Nemzetközi kapcsolataink

Az *Illyés* nemzetközi szinten is szerteágazó kapcsolatokkal rendelkezik, immár három évtizede vesz részt különféle nemzetközi projektekben. Ilyen mindenekelőtt a PEEP - a *Páneurópai Diákcseré Program*: hat ország középiskolásai csoportosulnak ún. nemzetközi osztályokban, ahol különböző tudományterületek keretében ismerhetik meg egymás gondolatait, véleményét, helyzetértékelését. Az ITP - a *Nemzetközi Színházi Projekt* (International Theatre Project) egy minden évben megrendezésre kerülő esemény, ahol hagyományosan két témát dolgoznak ki a diákok. Az angol

¹ *Fazekas Ágnes, Halász Gábor: Amikor beteg voltam, két hétig ő tanított...* Innovációs folyamatok a Budaörsi Illyés Gyula Gimnáziumban, INNOVA esettanulmány, 2020.

<https://nevtud.ppk.elte.hu/dstore/document/2677/Az%20Illy%C3%A9s%20-%20Esettanulm%C3%A1ny%20%282020.01%29%20FINAL.pdf>

nyelvű diákszínjátszó kör a sikeres hazai szereplések mellett nemzetközi fesztiválok rendszeres résztvevője is.

Kezdeményezésünkre 2000-ben alakult a *Kultúrák Közötti Kommunikáció a Kárpát-medencében* programunk, amelynek keretében évente kétszer találkoznak öt, határainkon kívüli város (*Lendva, Szabadka, Sepsiszentgyörgy, Beregszász és Fülek*) és három magyarországi város (*Hajdúnánás, Miskolc, Budaörs*) középiskoláinak diákjai. Az 1908-as alapítású athéni *Ionios Középiskolával* két évre tekint vissza a cserekapcsolatunk. 2020 novemberében egy *Erasmus+* program megvalósítását kezdtük el iskolánk kilenc tanára és az iskolatitkár közreműködésével: nemzetközi képzések keretében fejlesztjük IKT-készségeinket, bővítjük pedagógiai eszköztárunkat.

2.2. Szakmai-pedagógiai tőke

2.2.1. Pedagógiai program

Az *Illyés* tantestülete már 1991-ben, a kötelező helyi programkészítést megelőzően – tehát amikor még sem törvény, sem rendelet nem írta elő az iskolák számára a pedagógiai program készítését – autonóm módon létrehozta a maga programját. A 13 oldalnyi program bemutatta az iskola nevelési-oktatási gyakorlatát, deklarálta azokat az értékeket, amelyek keretet adtak a mindenkori cselekvésnek. Az iskolai autonómia lehetővé tette, hogy a bekövetkező változások az értékek szellemében történjenek, illetve, hogy a gyakorlat mind erősebben tükrözte vissza az értékeket.

A pedagógiai program akkori, első változata azokra a modern értékekre és erkölcsi normákra épült, amelyek nélkül nem képzelhető el beilleszkedésünk a 21. század *Európájába*. Elfogadás, befogadás, autonómia, állampolgári felelősségtudat, kreativitás, vállalkozás, önmegvalósítás, közösségi élet, önismeret, versenyszellem és tolerancia: ma is ebben a szellemben neveljük a diákjainkat.

Az (akkor még) *Illyés Gyula Gimnázium* pedagógiai programja 1996-ban változott meg először, kibővülve a Köznevelési törvény 48. §-a és az 1996-os módosítása által előírt tartalmi elemekkel. Ezt követően 1998-ban, 2003-ban, majd 2012-ben már csak a jogszabályi előírásoknak megfelelően aktualizáltuk. A szervezeti kultúrában bekövetkező esetleges változásokat nem követi a jelenleg hatályban lévő programban.²

2.2.2. Szakképzési program

A *Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium, Szakgimnázium és Technikum* az érettségivel rendelkező jelentkezők számára érettségire épülő, kétéves, iskolai rendszerű, államilag finanszírozott szakképzést folytat. Ezt a művészeti vagy művészeti jellegű szakmai képzést folytató egységét "*Illyés Művészeti Szakképző Akadémia*" néven, illetve „*illyesakademia*” domain névvel működteti. A maximálisan felvehető létszám szakképzéseinkre szakonként 10-10 fő.

² Az *Illyés* szervezeti kultúrájának megjelenése a pedagógiai programjában (2018) című záródolgozatom alapján

A szakképzésről szóló 2011. évi CLXXXVII. törvény alapján utoljára a 2019/2020 tanévben indult iskolánkban képző- és iparművészeti ágazatban OKJ-s kerámiaművesség, valamint művészeti és médiafotográfia; hang-film- és színháztechnika ágazatban pedig OKJ-s mozgókép- és animációkészítő képzés.

2020. szeptember 1-től felmenő rendszerben a szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény (Szkt) valamint végrehajtási rendelete a12/2020. (II.7.) Korm. rendelet és annak módosítása, a 319/2020. (VII. 1.) Korm. rendelet (Szkr) alapján a következő szakmák megszerzésére van lehetőség iskolánkban a kreatív ágazatban: kerámia- és porcelánkészítő, mozgókép-animációkészítő és fotográfus.

Mozgókép és animáció szakon 2011-ben végeztek nálunk először diákok. Azóta 68 diák szerzett szakképesítést nálunk animáció szakon. A szakmai vizsgán elért átlageredményük: 4,7. Fotográfus szakunkon először 2014-ben végeztek diákok. Azóta 38 tanulónk tett sikeres szakmai vizsgát, melyen elért átlageredményük: 4,1. Kerámiaműves szakon 2017-ben végeztek először diákjaink. Az elmúlt 4 évben 10 diák szerzett kerámiaműves szakképzést iskolánkban. Szakmai vizsgán elért eredményük átlaga: 4,7. Az új szakképzési törvénnyel bevezetett ösztöndíjrendszerrel remélhetőleg azokat a diákokat is sikerül megtartanunk, akik eddig főként megélhetési okból lemorzsolódtak.

2.2.3. Tanári adottságok és teljesítmények

Az iskola 61,5 fő tanári álláshellyel rendelkezik, 90 tanár alkotja a tanári kart, ebből 17 fő a szakképzés óraadójaként dolgozik, 5 fő pedig mindkét képzésben közreműködik. Intézményünk minden pedagógusa rendelkezik az előírt képzettséggel, végzettséggel. Van iskolapszichológusunk és néhány mentálhigiénés szakirányon is végzett tanárunk. A mesterpedagógusok száma jelenleg 6 fő, 17-en Pedagógus II. fokozattal rendelkeznek (1. ábra). 3 fő gyakornok. A tantestület átlagéletkora magas, 54 év.

1.a ábra A pedagógus életpályamodell alapján fokozatot szerző gimnáziumi tanáraink

Átsorolás éve	Pedagógus I. fokozat	Pedagógus II. fokozat	Mesterpedagógus fokozat
2015	0 fő	0 fő	2 fő
2016	0 fő	0 fő	4 fő
2017	2 fő	14 fő	1 fő
2018	1 fő	0 fő	0 fő
2019	2 fő	0 fő	1 fő
2020	0 fő	5 fő	0 fő
2021	1 fő	1 fő	0 fő

1.b ábra A pedagógus életpályamodell alapján várható további fokozatszerzések

Várható átsorolás	Pedagógus I. fokozat	Pedagógus II. fokozat	Mesterpedagógus fokozat
2021	0 fő	0 fő	3 fő
2022	1 fő	5 fő	1 fő

Kollégáim magas színvonalon, modern pedagógiai módszereket alkalmazva tanítanak, törekednek a szakmai megújulásra. Tantestületünk különlegessége a diákjaink felé való nyitottság, odafordulás, támogató attitűd, melynek egyenes következménye a minőségi tanár-diák kapcsolat és együttműködés. Tanáraink pedagógiai munkája a diákok versenyeredményeiben is megmutatkozik.

Szakképzéseinken a hivatásukat mai napig gyakorló szakemberek, szakmájuk kiválóságai tanítanak: van köztük több évtizedes szakmai tapasztalattal rendelkező fotográfus, operatőr, filmrendező, hangdesigner, animációs filmrendező, tipográfus, és keramikus művész. Többen a *MOMÉ*-n, illetve a *Pécsi Tudományegyetemen* egyetemi tanárok.

2.2.4 Tanulói adottságok és teljesítmények

Az *Illyés* – történetének második 30 éve alatt – az ország legjobb gimnáziumainak egyikévé vált: az eredmény egyik oldalról a nulladikos, illetve a hatévfolyamos képzés bevezetésével, másik oldalról a magas színvonalú oktatás megvalósítására képes tantestület felépítésével magyarázható. 2020-ban a HVG rangsor alapján az ország 14. legeredményesebb iskolája és 4. legjobb vidéki iskolája az *Illyés*. Külön kiemelendő, hogy a 9. helyen áll a felsőfokú továbbtanulási eredményesség és 12. helyen a nyelvi érettségik eredménye alapján.

Mind az év végi tanulmányi eredmények (2. ábra), mind pedig az érettségi átlageredmények (3. ábra) alapján elmondhatjuk: ebben a tekintetben nem lehet magasabbra törekedni - elértük a plafont.

2. ábra Tanév végi tanulmányi iskolaátlagok

Tanév	2017/18	2018/19	2019/2020
Iskolaátlag	4,71	4,69	4,74

A 2019/20-as tanévben a végzősök érettségi átlaga 4,86, százalékos eredménye 86,45% (középszinten 4,84, és 87,67%; emelt szinten 4,92, és 83,5%) volt. A ballagó diákok átlagosan másfél (1,4-1,5) középfokú és/vagy felsőfokú nyelvvizsgával rendelkeznek.

3. ábra Iskolai szintű érettségi átlagok

Végzős átlag	Az érettségi osztályzatok átlaga	Az érettségi pontszámok átlaga
2016	4,78	83,81
2017	4,79	85,10
2018	4,83	85,89
2019	4,82	85,29
2020	4,86	86,45

A nálunk végzett diákok 90-95%-a tanul tovább valamilyen felsőoktatási intézményben. Ezirányú követéses vizsgálataink alapján viszonylag pontos információkkal rendelkezünk egyetemi tanulmányaik paramétereiről.

Diákjaink szinte minden tantárgy tanulmányi versenyén értek már el előkelő megyei és országos helyezést. Különösen eredményesek vagyunk idegen nyelvekből, matematikából és filozófiából. Évkönyveink minden esztendőben 10-15 oldalon keresztül sorolják iskolánk tanulóinak versenyeredményeit (4.ábra).

4. ábra A 2019/20-as tanév Illyés Ezüst Gyűrűvel elismert diákjai

A 2019/20-as tanév ezüst gyűrűvel elismert diákjai ³	
Kocsárdi Márton	Német OKTV 2. hely, Savaria. Történelem országos 1 hely Bolyai Természettudományos csapatverseny Országos 4. hely Bolyai Anyanyelvi csapatverseny országos 1. hely Matematika országos 12. hely
Lukács Dóra	Német OKTV 1, Német OÁTV 2. hely
Sáfár Dániel	Angol OKTV 9. hely
Sali Dávid	Fedettpályás Serdülő OB (800m) 2. hely, (1500m) 1. hely Fedettpályás Ifjúsági OB (800m) 2. hely Junior (1500m) 3. hely Mezei Diákolimpia csapat 4. hely Váltófutó Magyar Bajnokság 4X1500 3. hely
Tempfli Dóra	Német OKTV 3. hely
Varga Lilla	Angol OKTV 7. hely

Az országos kompetenciaméréseken a 8. és a 10. évfolyamosok is kiemelkedő eredményeket (5. ábra) érnek el országos szinten. 2019-ben a matematika

³ Forrás: Illyés Évkönyv 2019/20

kompetenciamérésen a tizedikesek a 18. legjobb átlagpontoszámot, a szövegértés mérésen pedig a 37. legjobb átlagpontoszámot produkálták.

5. ábra Országos kompetenciamérés - matematika és szövegértés (2019)⁴

Mérési terület	Matematika			Szövegértés		
Évfolyam	8.	10.	10.	8.	10.	10.
Képzési forma	6 évfolyamos		4 évfolyamos	6 évfolyamos		4. évfolyamos
Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)						
Illyésben	1867	1867	1901	1831	1899	1818
Országosan	1624	1670	1670	1608	1661	1661
1. viszonyítási csoport						
Neve	6 évfolyamos		4 évfolyamos	6 évfolyamos		4 évfolyamos
Eredménye	1765	1833	1747	1764	1816	1749
2. viszonyítási csoport						
Neve	közepes 6 évfolyamos		nagy 4 évfolyamos	közepes 6 évfolyamos		nagy 4 évfolyamos
Eredménye	1770	1830	1780	1769	1813	1779

Az eredményekből az a következtetés is levonható, hogy az *Illyés* el tudja érni, hogy a belépő tanulók eredményeihez képest a felsőbb évfolyamokra a kompetenciaterületek eredményei erősödjenek⁵.

Iskolánkban a különleges bánásmódot igénylő tanulók száma alacsony. Felzárkóztató foglalkozáson a diákjaink kb. 1%-a (6 fő) vesz részt, tehetséggondozó foglalkozáson a tanulók több mint 40 %-a.

2.2.5. Tanítás - digitális tanrend szerinti oktatás

A kimeneti szabályozás erőteljesen determinálja, hogy melyik évfolyamon, milyen tantárgyból, milyen pedagógiai módszer élvezhet elsőbbséget, mivel és hogyan érdemes tanítani, hogy hatékony és egyben eredményes legyen a tanítás-tanulás. Fontosnak tartjuk, a széles körű kompetenciafejlesztést, a kreativitás fejlesztését, illetve a kooperatív technikák alkalmazását. A tanórán kívüli projektek mellett a tanórai munkában is használjuk a projektpedagógia módszertani eszköztárát.

Az elmúlt években nagy hangsúlyt helyeztünk a digitális módszertani tudásunk kialakítására, bővítésére. Vezetésemmel létrehoztunk egy digitális munkaközösséget, folyamatban van egy *VEKOP*, illetve egy *ERASMUS+* pályázati projekt megvalósítása. Tantestületünket nem érte teljesen felkészületlenül a 2020 tavaszán bekövetkezett digitális átállás, habár ekkor (néhány sarokpont meghatározásától eltekintve) még nem használtunk egységes platformot.

⁴ Forrás: <https://www.kir.hu/okmfit/getJelentes.aspx?tip=i&id=037742> Letöltve: 2021.03.15.

⁵ Fazekas Ágnes – Halász Gábor: Amikor beteg voltam, két hétig ő tanított...” Innovációs folyamatok a Budaörsi Illyés Gyula Gimnáziumban, INNOVA esettanulmány, 2020.

<https://nevtud.ppk.elte.hu/dstore/document/2677/Az%20Illy%C3%A9s%20-%20Esettanulm%C3%A1ny%20%282020.01%29%20FINAL.pdf>

A digitális tanrend tapasztalatai alapján viszont már júniusban megszületett a döntés: a *Google Workspace*-t fogjuk alkalmazni a jövőben. A nyáron felállított rendszerbe a teljes iskolát „beköltöztettük”: itt történik az adattárolás, itt készítjük el, illetve ide töltjük fel a tananyagainkat, itt tartjuk a kontakt órákat is. Ezt a felületet használjuk kommunikációs csatornaként is, a *KRÉTA* rendszerben pedig tanügyigazgatási kötelezettségünknek teszünk eleget.

Októberben kialakítottuk az iskola digitális házirendjét: szabályoztuk a digitális platformok használatát és magát a digitális tanrend alatti oktatást is. Az utóbbi fél évben ennek megfelelően zajlik a gimnáziumi évfolyamokon az online oktatás.

2.3. Szervezeti tőke

2.3.1. Szervezeti kultúra

Az *Illyésben* 2012-ben végzett iskolakutatás⁶ kimutatta, hogy szervezeti kultúránkban a *Hardy-féle* tipizálás szerint a személykultúra és a feladatcultúra jegyei egyaránt jelen vannak. Az intézményben a korábbi nagyhatású innovációk megkövetelték a munkacsoportok, valamint a tantestület egészének hatékony együttműködését, ám az ekkor kialakuló konstruktív csapatszellem mostanra kissé szétesőben van. Folyamatos megújulási igény jellemzi a tantestületet (ami a tanulószervezetek jellemzője), ugyanakkor a belső tudásmegosztás, a kommunikáció, a tervezés és a reflexió fejlesztésre szorulnak.

Az *Illyés* közösségére jellemző a büszkeség kultúrája, melynek külső megjelenése, hogy előszeretettel viseljük az iskola logóját tartalmazó ruhadarabokat és eszközöket, honlapunkon rendszeresen hírt adunk az iskolai eseményekről, az eredményekről, sikerekről.

A kiemelkedő tanulói teljesítményeket vándordíjakkal, *Örökös diák* címmel, *Illyés Ezüst Gyűrűvel*, *Primus Inter Pares Díjjal* jutalmazzuk. Legfontosabb eseményeink a gólyatábor és a gólyabál, az *Illyés Kupa* programsorozata az *Illyés Napokkal*, a szalagavató, az *EGYOSZ*-nap, a bolondballagás és a ballagás, valamint az iskolai ünnepélyek.

2.3.2. Az iskola vezetősége

Iskolánkban korábban egy sajátos, *Illyés*-specifikus középvezetői rendszer (igazgató, egy helyettes, öt középvezető) működött. Mára a középvezetők száma lecsökkent, az igazgatóhelyettesek száma nőtt – most tehát egy 6 tagú vezetőség irányít: az intézményvezető munkáját a három helyettesen kívül két középvezető segíti. A középvezetők közt oszlik meg az órarendkészítés, a statisztikai adatközlés feladata, valamint az innovációs projektek menedzselése. Az általános helyettes, a nevelési helyettes és a tanügyi helyettes közti feladatmegosztás egymáshoz viszonyítva kiegyensúlyozottnak tűnik, a szervezet működésének egészét tekintve ugyanakkor –

⁶ Csík Orsolya: A szervezeti kultúra diagnosztikája egy középiskolában. 2012. In.: Tanulmányok az *Illyésről*. Budaörs, 2020.

célszerűség, kiszámíthatóság és hatékonyság szempontjából – indokolt lehet az irányítási feladatkörök újratervezése.

2.3.3. Tanárok közössége

A több évtizede együtt dolgozó tantestületi tagok között meglehetősen szoros munkatársi kapcsolat van: ez a szolidáris és elkötelezett együttlét is hozzájárul ahhoz, hogy különféle iskolai szintű innovációs projektjeinket sikeresen végig tudjuk vinni. Iskolánk harmadik éve valósítja meg a VEKOP-7.3.3 „Digitális kultúra, digitális környezeti nevelés az Érdi Tankerületi Központ köznevelési intézményeiben” elnevezésű projektet, melynek célja a programba bevont tíz tanár digitális módszertani eszköztárának bővítése. Szintén 10 kolléga részvételével zajlik az ERASMUS+ projekt megvalósítása. Fontos PR tevékenységet végez a megújult honlapunkat és Facebook oldalunkat szerkesztő tanári csapat, amelyben diákok is közreműködnek. Projektek megvalósítására szerveződött csapatok viszik végig ökoiskolai programunkat, nemzetközi programjainkat és más, az *Illyés* hagyományainak megfelelő programokat.

Ami a szorosabb, szaktárgyi szintű feladatellátást illeti: jelenleg 10 tantárgyi munkaközösség és egy digitális munkaközösség működik az intézményben. Ez utóbbi lehetőséget biztosít közös, tantárgyfüggetlen digitális módszertani képzéseken való részvételre, illetve egymás digitális tanítási tapasztalatainak megismerésére. A tantárgyi munkaközösség-vezetők nem funkcionálnak középvezetőként, korlátozottan jogosultak szakmai döntések meghozatalára, megbízásuk nincs időkorláthoz kötve. Némelyik munkaközösségben a tagok közti szakmai együttműködés az elmúlt években meglazult: kooperáció helyett inkább az autonóm szaktanári működés érvényesül.

2.3.4. A nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak köre

A nevelő-oktató munkát segítők (NOKS-os) nélkül működésképtelen lenne egy ilyen nagy rendszer. Két iskolatitkárunk tanügyigazgatási, szervezési és más egyéb feladatot lát el. Két laboránsunk a kísérletezést igénylő tanítási órákat szolgálja ki, a pedagógiai asszisztensek a szakmai háttérfeladatokban teszik magukat nélkülözhetetlenné (*PISA*, *Országos kompetenciamérés*). Az *Illyés* szervezetéhez tartoznak még a technikai munkatársak, köztük az épület működtetésével és az étkeztetéssel kapcsolatos adminisztrációt végző ügyviteli munkatársunk, a gépházat és az uszodát üzemeltető műszaki dolgozóink, az oktatástechnikusunk, a gondnokunk és kertészünk.

2.3.5. Tanulók közössége

Tanítványainkat a pedagógiai programunkban deklarált szellemben segítjük hozzá társas mivoltuk megtapasztalásához. Intézményünk fontos értéknek tartja a közösségi életformát. Iskolánkban törekszünk arra, hogy kialakítsuk a sokféle, őszinte baráti társulás, a csapatmunka, a nyíltság és baráti együttműködés szokásait. A legmeghatározóbb közösség az osztály, de a célok, a közös érdeklődés (szakkörök, fakultációk), iskolai programok (*Illyés Napok*, ünnepeink) által is rengeteg lehetőséget biztosítunk az *Illyésben* a közösségi lét megélésére. Ennek egyik speciális módja az *Egyesült Osztályok Szövetségében* (EGYOSZ) való ún. szenátusi munka, amely teret

ad az önálló döntéshozatalra, a közösségteremtés és önkormányzás alapelveinek és technikáinak elsajátítására.

Hagyományos tábori kereteket is biztosítunk diákjaink számára: minden évben megszervezzük a gólyatábort, a matematika-tábort, az angol nyelvi tábort és a tanév végi vándortábort. A közösségi szolgálat arra ad lehetőséget, hogy a felnőttkor felé közeledő diákjainkban ezúton is erősödjön a társadalom iránt érzett felelősségtudat.

2.3.6. A szülők közössége

A véleményezési és egyetértési joggal rendelkező iskolaszék évente két alkalommal ülésezik: itt három szülő képviseli az iskola egészének szülői közösségét. Osztályszintű szülői kapcsolattartási formáink megegyeznek a bárhol máshol jellemző megoldásokkal. Osztályfőnökeink évente két alkalommal, szülői értekezleten találkoznak formális keretek közt az osztályukba járó diákok szüleivel, ők tartják a kapcsolatot a szülői munkaközösség tagjaival is. A szaktanárok és a szülők közt működő formális kapcsolattartási mód az évente két alkalommal megszervezett fogadóóra.

2.4. Épített környezet és infrastruktúra

2.4.1. Az iskola földrajzi és szocio-ökonómiai státusza

Az *Illyés Gyula Gimnázium, Szakgimnázium és Technikum Budapest* agglomerációs övezetében, *Budaörs* főútján, a lakótelep és a családi házas övezet határán, egy 2 hektáros területen helyezkedik el. A tágas tér, háttérben a *Budai-hegység* vonulataival azoknak a szülőknek az igényeit elégíti ki, akik a fővárosi elit iskolákhoz mérhető, magas színvonalú oktatást-nevelést, a felsőoktatás felé nyitott kapukat biztosító, ráadásul autóval és tömegközlekedéssel is könnyen megközelíthető középiskolát keresnek gyermekeiknek.

2.4.2. Az iskola épülete

A gimnázium épületét 1989-ben adták át. A nagy diáklétszám miatt 1993-ban tetőtér beépítésre, 1999-ben és 2000-ben egy-egy épületszárny megépítésére, 2004-ben a tanári szoba bővítésére, majd 2007 és 2009 között újabb tetőtér-beépítésre, végül 2012-ben épület-hozzáépítésre került sor. Az így létrejött 32 tantermes épületegyüttes állagmegóvása, karbantartása sajnálatos módon nem történik meg a szükséges mértékben. A belső közösségi terek – a berendezéseket is beleértve – kissé kopottak, elhasználódottak: nem jelentenek inspiratív és funkcionális tanulási teret a mai fiatalok számára. Az intézmény folyosói zsúfoltak, keskenyek, a közlekedési és tárolási funkciót csak alapszinten tudják betölteni.

A korábban megvalósult energiatakarékosági beruházások (nyílászáró csere, napelem telepítése) jó előképet adhatnak a tervezett infrastrukturális megújuláshoz, amely a fenntartható fejlődés szemléletét erősítő közösségi neveléssel összhangban kell, hogy megvalósuljon.

2.4.3. Tantermek, szaktantermek, előadótermek, tanári szoba

Az elmúlt évtizedek tanulólétszámának növekedésével a 2010-ig megvalósult tanterem- és épületszárnyépítések folyamatosan lépést tartottak, de a 600 fő fölé emelkedő diáklétszám mellett már ez a teremkapacitás is túlterheltnek mondható. A tantermek berendezése funkcionálisan megfelelő, ám kissé eklektikusnak mondható. A tanári szoba is zsúfolt, tárolási kapacitása maximalizált, funkcionalitása korlátozottan felel meg a kor munkavállalói igényeinek.

Három számítógépteremmel, 3 digitális tanteremmel, összesen 10 multimédiás előadóteremmel és szaktanteremmel rendelkezünk. Informatikai eszközállományunk gyorsan amortizálódik, de mostani felszereltségünk jónak mondható. A digitális tantermek révén elegendő lappal, illetve hibrid eszközzel rendelkezünk, így a pandémia alatti digitális tanrend során a diákokat és a tanárokat is el tudtuk/ el tudjuk látni igény szerint eszközökkel.

Szakképzésünk eszközparkja országosan kiemelkedő: tanulóinknak igény esetén *iMAC* számítógépek, a fotó szakon saját használatra kiadott *NIKON*, *SONY* kamerák állnak rendelkezésre a gyakorlati foglalkozásokon. Az országos viszonylatban kiválóan felszerelt iskolai gyakorlati helyeken túl, alkalmanként professzionális külső helyszíneket (az animáció szakon hangstúdiót, a fotó szakon fotóstúdiót, a kerámiaműves szakon kerámia stúdiót) biztosítunk a gyakorlati képzés helyszínéül.

2.4.4. Uszoda, tornacsarnok, sportpálya

A testnevelés órák és tömegsport foglalkozások infrastruktúráját a 25 m-es feszített víztükrű, 4 pályás medence, a normál kosárlabdapálya méretű, függönnyel kettéosztható tornaterem és a kis, nem szabvány méretű, műfüves borítású labdarúgópálya adja, amely azonban a mindennapos testnevelés bevezetésével elégtelenné vált. Az intézmény területén átadott, 2018 szeptemberétől használható-kézilabdapálya méretű, függönnyel három részre osztható – *Aramis Sportcsarnok* a testnevelés teremhiányán rengeteget enyhít, és a nagyrendezvényeink számára is megfelelő teret biztosít.

2.4.5. Közösségi terek

Az aula az iskolai ünnepélyek, az *Illyés Napok*, az iskolagyűlés és a mindennapi közösségi élet legfőbb színtere. Az eredetileg 300 fős tanulói létszám mellett átadott közösségi teret mostanra kinőttük, és funkcionálisan, esztétikailag is megújulásra szorul. A könnyűszerkezetes építési technológia lehetővé tenné, hogy a tér növelése érdekében a falakat kitolják. Erre a felújításra, illetve bővítésre már most kész tervekkel rendelkezünk.

Az étterem is nagy zsúfoltságot mutat, megoldásként a különböző évfolyamok ebédszünetének időbeli átrendezését valósítjuk meg évek óta. Nagy segítséget jelentene az, ha egy ebédlőből nyíló teraszt létesítenénk.

Az amfiteátrumot korábban - ha az időjárás lehetővé tette – az iskolai ünnepélyek lebonyolítására használtuk. Az elmúlt tanévre az ülések felülete a négy évtizedes erodálódás miatt balesetveszélyessé, lényegében használhatatlanná vált. Felújítása

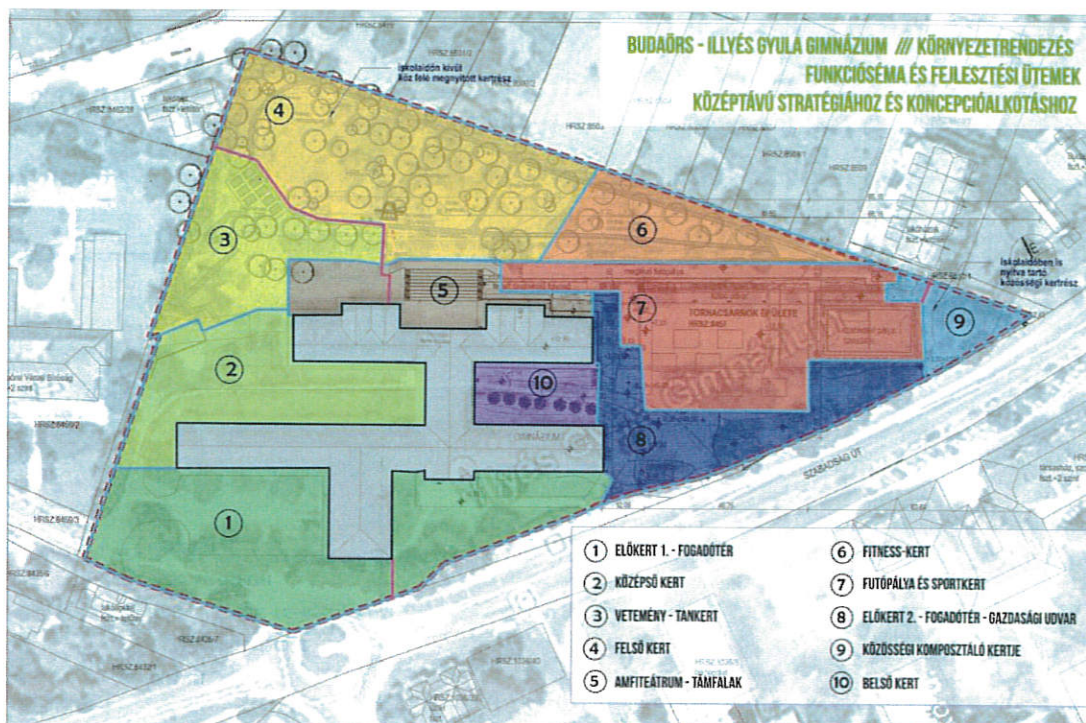
elkerülhetetlen, illetve a pandémia kifejezetten sürgetővé teszi azt. A kert kültéri tantermekkel való funkcióbővítése további alternatívául szolgálna a jelenléti oktatás során. A projekt finanszírozását fenntartói, szülői, önkormányzati segítséggel és vállalati CSR-al, a kivitelezését közösségi tevékenységként, az *Illyés* közösségének bevonásával kívánjuk megoldani.

2.4.6. Az *Illyés* kertje

A gimnázium hozzávetőleg 2 hektár területen helyezkedik el, melyből 1 hektár zöldfelület, jelentős része pedig burkolat. A zöldfelületek nagy része rézsűn, lejtős terepen található, sok helyen elhanyagolt, a faállomány nincs rendszeresen és szakszerűen karbantartva. A cserjeszint jelenleg rendezetlen és ápolatlan. A felső kert gyepe kifejezetten illeszkedik a helyi táji adottságokhoz, értékesnek mondható. A hátsó kertben korábban egy 300 méteres, mára használhatatlanná váló rekortán pálya biztosította a futáshoz az infrastruktúrát, ma csak egy további, mindössze 100 méteres pálya felel meg az elvárásoknak.

Kidolgozott tervünk van egy egyedülálló, szabadtéri, multifunkcionális közösségi tér kialakítására a gimnázium hátsó kertjében, amely az iskola tanulóinak és dolgozóinak a pihenés, a sportolás és a tanulás színteréül szolgál majd. Elhanyagolt iskolakertből egy olyan klímabarát környezetet szeretnénk kialakítani, amely méltó az iskola rangjához, az iskolai közösséghez és az iskolában zajló pedagógiai munkához.

6. ábra Az *Illyés* kertjének funkciósméája⁷



⁷ Tervező: Szilfa Vica tájépítész, 2019

A projekt megvalósítása közösségi tervezéssel, majd geodéziai méréssel és a növényzet felmérésével, valamint tájépítészeti tervezéssel kezdődött. A kéthektáros kert a tervezett funkciók alapján akcióterületekre (6. ábra) osztható. A kertépítés a meglévő környezet és növényzet lehető legkisebb átalakításával, mindenre kiterjedő tervezés után, átgondolt ütemezéssel valósul meg. A projekt finanszírozását önkormányzati és alapítványi támogatással, a kert fenntartását az iskolai és a helyi közösség által tervezzük realizálni.

2.5. Szolgáltatások

Iskolánk 7.15-től 20.00-ig van nyitva. Aulánk akadálymentesen is megközelíthető, rendelkezünk akadálymentesített WC- ill. mosdóhelyiséggel, a 2 évtizede szorgalmazott akadálymentesítő lift viszont a mai napig nem épült meg.

Lehetőséget biztosítunk a különféle szakkörök és egyéb programok működtetésére. Rendelkezünk jól felszerelt stúdióval, biztosítjuk a könyvtár- és számítógépterem használatát, az internet hozzáférést. Van menzai étkezési lehetőség és büfé. Sportolás a tömegsport foglalkozások és a *BDSE* szakosztályok keretében (8 különböző szakosztályban) lehetséges. Helyben van mód a rendszeres iskolaorvosi és védőnői szolgálat igénybevételére, és az iskolapszichológusi konzultáció lehetősége is adott.

3. VEZETŐI KONCEPCIÓ

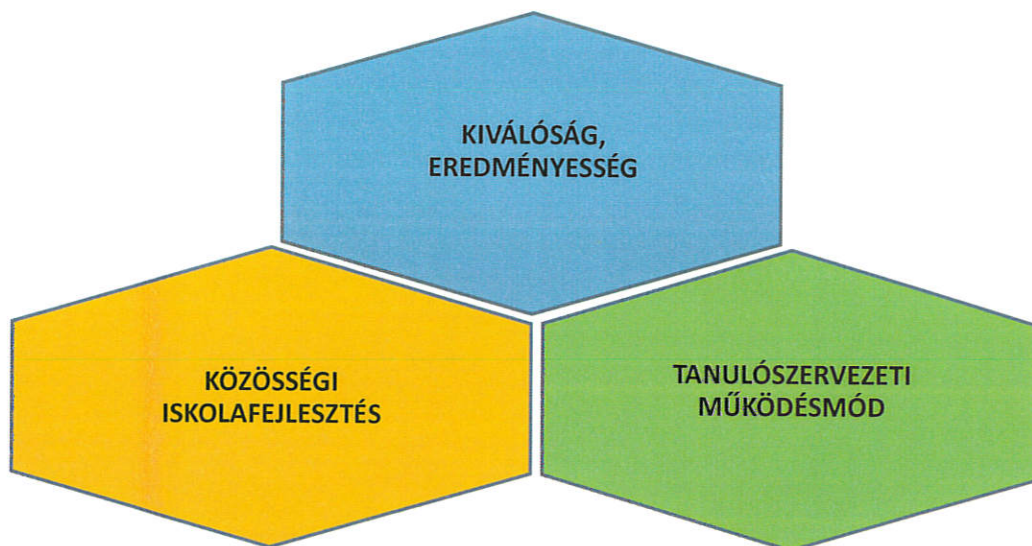
Ahogy a fentebb ismertetett tanulói teljesítmények (tanulmányi és érettségi átlagok, versenyeredmények, továbbtanulási mutatók) alapján meggyőződhattünk róla, az *III*ys eredményességi mutatói nagyon jók, sőt kimagaslóak. Mindez hatalmas büszkeségre ad okot, azonban ezek a teljesítmények nagy egyéni erőfeszítéseket is követelnek diáktól és tanártól egyaránt.

Feladatunk, hogy az elődeink által létrehozott társadalmi-kulturális tőkére alapozva feltérképezzük, tudatosítsuk a jövőbeli tanítás és tanulás szempontjából jól hasznosuló belső, személyes és közösségi erőforrásokat. *Teremtsd meg a megfelelő, motiváló környezetet, alkossd meg a támogató struktúrákat, és állj el az útból, a többi már magától is működik*⁸. Olyan vezetői hozzáállást, stílust kívánok képviselni, olyan stratégiára, illetve projektekre szeretnék vállalkozni, amelyek öngerjesztő módon egyúttal kapacitást is fejlesztenek: ezáltal az *III*ys mint tanári közösség és mint tanulói közösség megújulásához is vezethetnek.

⁸ Idézet a Google HR részlegének vezetője után szabadon. [Ilyen egy valódi tanuló szervezet- HR Portál \(hrportal.hu\)](https://hrportal.hu) Letöltve: 2021.03.15.

3.1. Szakmai és szervezetszociológiai nézőpont

Alapos helyzetelemzés, illetve ma is érvényben lévő vezetői elképzelések nyomán rajzolódott ki előttem, hogy melyek is azok a kulcstényezők, amelyek egy *Illyés*hez méltó iskolafejlesztés vezérmotívumait adhatják.



3.1.1. Kiválóság, eredményesség

Mindenekelőtt leteszem a névjegyem a jelenlegi képzési struktúra mellett. Kulcsfontosságúnak tartom az elért tanítási-tanulási eredmények megtartását mind a gimnáziumi, mind a technikumi képzés tekintetében. Elértük a plafont – kiváló bizonyítványok, kiváló érettségi eredmények, előkelő hely az iskolák rangsorában!

3.1.2. Közösségi iskolafejlesztés

Hiszek a közösségi iskolafejlesztésben – a bevonáson és elköteleződésen alapuló tervezésben és megvalósításban. Az *Illyés* évek óta törekszik rá, hogy részese, sőt maga is kezdeményezője és létrehozója legyen egy korszerű, sőt akár mintaszerű tanulási ökoszisztémának. Elődeim nyomán szeretném folytatni a tanítási - tanulási környezet modernizálását – beleértve a fizikai és a mentális környezetnek, illetve a tanításnak a megújítását.

3.1.3. Tanulószervezeti működésmód

A tanulószervezetek jellemzője, hogy felhalmozott tapasztalataik alapján képesek önálló, új tudást létrehozni, azokat a szervezeten belül minden munkatárs számára hozzáférhetővé tenni. Elemzik működésüket, hibáikat, és azokról tanulnak a legtöbbet. Vezetőként tehát azon fogok dolgozni, hogy egyre inkább professzionális tanulószervezetté tudjunk válni: beépítve az évtizedek alatt felhalmozott tapasztalatainkat, működtetve a szakmailag és emberileg is gyümölcsöző csapatmunka formákat.

3.2. Pedagógiai és szociálpszichológiai nézőpont

Kiemelten fontosnak tartom, hogy a tanárok és diákok egyaránt jól érezzék magukat a bőrükben, hogy otthon érezzék magukat az iskola világában és a tágabb környezetükben egyaránt. Ennek a lehetőségét a személyes és társas jóllét, a rugalmas alkalmazkodási képesség (reziliencia), valamint a diákok és tanárok erősségeire építő, pozitív pedagógia személyes és szervezeti megélésében látom. Úgy gondolom, ez a három tényező a mai időkben különösen támogatásra, odafigyelésre és fejlesztésre érdemes.



3.2.1. Személyes és társas jóllét

A leggazdaságosabb munkaerőborzítás a megtartás. Érvényes ez ránk, pedagógusokra is. Az *///*yés kimagaslóan teljesít ezen a téren, hiszen tanáraink többsége évtizedek óta itt dolgozik, s visszatérnek hozzánk tanárként végzett diákjaink is. Optimizmus, rendszerben gondolkodás, kreativitás, kitartó feladatmegoldás, a releváns negatív információk figyelembevétele, szociábilítás, bizalom a másokban, segítőkészség⁹: a kutatások szerint ezek a tényezők befolyásolják leginkább az ember személyes és társas jóllétét (wellbeing). A hozzánk érkező új kollégákat ilyen szellemben kívánatos mentorálni. És hát különösen szem előtt tartandók ezek a tényezők most, a COVID-időszakban. Diákok és tanárok mentális egészsége – a teljesítményszorongás, vagy éppen a kiégés megelőzése, kivédése – személyes és szervezeti szinten is feladatot ad majd nekem mint iskolavezetőnek.

⁹ Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55, 34-43.

3.2.2. Rugalmas alkalmazkodási képesség

Mivel az elkövetkező évtizedek egyéb globális kihívásai is megkövetelik a rugalmas alkalmazkodóképesség meglétét, ennek fejlesztése nekünk, az Illyés pedagógusainak szintén közös feladatunk lehet. Ilyen, az alkalmazkodó képességünket próbára tevő helyzetben vagyunk most is: ezért van nagy jelentősége annak, hogy diákjaink és a kollégáink milyen mértékben rendelkeznek rezilienciával. Érdemes rajta dolgoznunk, mert segítségével kialakítható az énhatékonyság, a motiváció, a fejlett érzelmszabályozás, az önbizalom, a jó problémamegoldó képesség.

3.2.3. Pozitív pedagógiai gondolkodásmód

Érdemes lesz közösen elgondolkodnunk azon is, hogy a tananyag mennyiségére és az időszorításra fókuszáló hatékonyság-koncepció hogyan hozható egyensúlyba a személyes és társas jóllét iránti igényünkkel. A pozitív pedagógiai gondolkodásmód, amely az erősségekre fókuszál, a kihívások és a képességek közötti dinamikus egyensúly megteremtésére törekszik. Ez az élmény belsőleg jutalmazza a diákokat, és kompetencia-növekedéséhez vezet.

4. ISKOLAFEJLESZTÉSI PROGRAM

Egy 3 dimenziós szemüvegen keresztül tekintek az *Illyésre*, az egyes iskolaévekre: a sárga szín az *együttműködési kultúrát* jelzi, a zöld a folyamatos *fejlődést, önfejlesztést, megújulást*, a kék pedig a *szakszerű és kiszámítható működést*.¹⁰ Az alábbi, összefoglaló ábra alapján már az 5 éves ciklus "magasságából" is jól látható, hogy elképzelésem szerint melyik tanévnek milyen alapszínezete, milyen jellegzetes *karaktere* lesz – iskolafejlesztési szempontból.

4.1. Ötéves terv



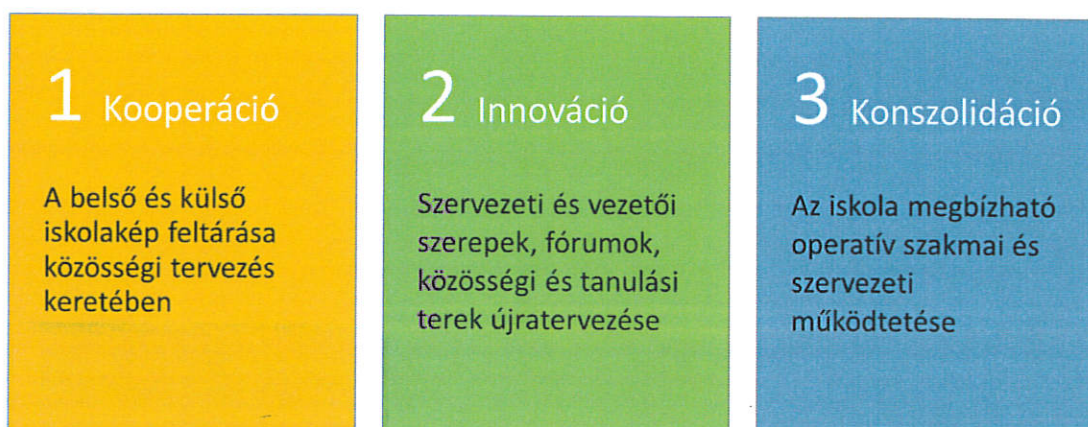
Az 1. tanév a szervezeti önismeret, az őszinte szembenézés és a közösségi tervezés éve. A 2. tanév a közösségi tervezésen alapuló iskolafejlesztés éve. Kipróbáljuk,

¹⁰ Monoriné Papp Sarolta. A STEP 21 modell mint átfogó, egységes tudásmenedzsment keretrendszer. In.: Tudásteremtés és alkalmazás a modern társadalomban. Szeged, 2015.

leteszteljük, és ami életképes, ami működőképes, azt visszük tovább a következő tanévre. A 3. tanév – mondhatni a “bölcs bagoly” éve: innen visszatekintve már letisztul, hogy az előző két év szakmai és szervezeti, illetve vezetési elképzeléseiből mit és hogyan érdemes megtartani, tovább csinálni. A 4. tanév – a tapasztalatok, a konstruktív visszacsatolás éve: a rendszerbe illő elemeket kiemeljük, az esetlegesen hiányzó elemeket pótoljuk. Az 5. tanév – a számvetés éve: a ciklus vége, az iskolaértékelés és a vezetői önértékelés időszaka is egyben. Az 5 éves ciklus egészében valamiféle PDCA-logika érvényesül. A bemeneti oldalon a közösségi tervezési logika, a *design thinking*, a kimeneti oldalon pedig egy *intelligens elszámoltathatóság* az, amit kínálok a tantestületnek, illetve az iskolafenntartónak.

4.1.1. A szervezeti önismeret és a közösségi tervezés éve

Tekintsünk most rá az 1. tanévre közelebbről. Ebben az időszakban a kooperáción lesz a fő hangsúly, ezért is szerepel ez a tétel az alábbi ábrán első helyen. Ez a közösségi iskolatervezés záloga, ez alapozza meg a gyakorlatban a ciklus egészét meghatározó 5 éves folyamatot.



4.1.1.1. Kooperáció (sárga tábla)

A tanulószervezeti működésmód mindenekelőtt horizontális munkaformákat és a közös célok elérését szolgáló, fejlesztő együttműködéseket hoz magával, ami kölcsönös szakmai tanulást generál. A tanulószervezet struktúrájában nagyon fontosak az informális, közösségi beszélgetésre alkalmas terek: más dolog elmondani, és más dolog, ha a szervezeten belül aktívan lehetőséget biztosítunk az egymástól való tanulásra.

Az ún. *Open Space – Nyitott tér* módszertani értelemben képez ilyen közösségi teret: a közös munkát ezzel a szellemes kooperatív technikával szeretném indítani és megalapozni a tanév kezdete előtt. Ezzel teremtünk lehetőséget arra, hogy minden egyes kolléga elmondhassa, jól láthatóan kitehesse a közösség elé a maga elvárását, ötletét, fejlesztési javaslatát, a közös munka végeredménye pedig garantáltan részévé válik a kialakuló iskolafejlesztési programnak. Személyes interjúk alapján felrajzoljuk az Illyésben dolgozó tanárok és más munkatársak motivációs térképét is. Ezek a módszerek a csapatépítés szerves részét képezik majd.

A belső iskolakép a diákok elképzeléseinek feltárásával válik teljessé: közösségi iskolatervezés keretében erre is kipróbálunk hasonló módszereket. A külső iskolakép megismerése érdekében természetesen sor kerül majd az iskolaszékkal, az Érdi Tankerületi Központtal, *Budaörs Város Önkormányzatával* és a *Budaörsi Polgármesteri Hivatallal*, a budaörsi iskolákkal, valamint a tankerület más iskoláival való kapcsolatrendszer feltérképezésére is.

4.1.1.2. Innováció (zöld tábla)

A közösségi tervezés elképzelésem szerint kiterjed majd a szervezet döntéshozatali mechanizmusának újra tervezése irányába is. Az iskola működőképességének optimalizálása érdekében újragondoljuk a vezetői - középvezetői rendszert, újratervezzük a vezetői szerepeket, feladatköröket, valamint a munkaközösségek és vezetőik, illetve a pedagógiai asszisztensek szerepkörét is. Áttekintjük azt is, hogy hogyan tudnánk hasznosítani az Illyés Akadémia által rendelkezésre álló tudásbázist a gimnáziumi képzésben.

Sor kerül majd az iskola belső fórumainak (hírlevelek, témaorientált csoportmegbeszélések, módszertani fórumok, iskolagyűlések, nagyrendezvények) újratervezésére, esetleges megreformálására. A már bevezetett *Google Workspace* alaposabb elsajátítása mind az információáramlás, mind a tanítás érdekét jól szolgálja majd.

A kezdeményezéseimre lezajlott közösségi kerttervezéssel, a szülők bevonásával lényegében elindultunk már az iskola közösségi és tanulási tereinek újratervezése irányába. Zajlanak az amfiteátrum megújításának előkészítő munkálatai is, az aula mint legnagyobb belső közösségi tér megújítása pedig jövőre indulhat.

Mindezekhez forrásteremtési programot kell készítenünk (beleértve az állami, önkormányzati, vállalati és pályázati forrásokat, illetve a potenciális szülői támogatásokat is).

4.1.1.3. Konszolidáció (kék tábla)

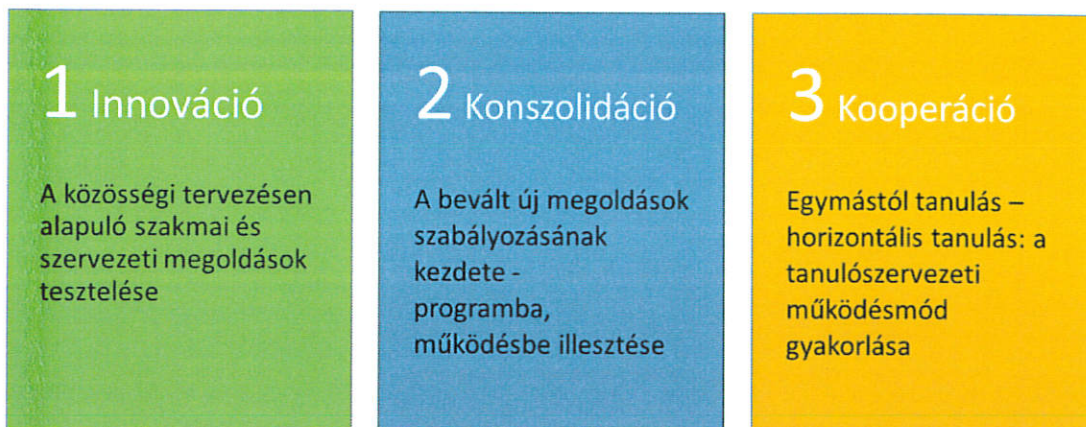
Ami az iskola operatív működését illeti: zökkenőmentes feladatátvitelre törekszem. A stabilitás fenntartása érdekében nagyon számítok a vezetőtársaim tudására, tapasztalataira mind tanügyigazgatási, mind szakmai és szervezési tekintetben. Jogszába szerint befejezzük a helyi tanterv módosítását, szükség szerint aktualizáljuk a pedagógiai programot. Összeállítunk egy nyugdíjazási és tanártoborzási tervet. Szükség lesz a digitális tanrendben összegyűlt tudásunk stabilizálására – ennek érdekében folytatjuk a bevált online és offline tananyagok, módszertani megoldások feladatbankba rendezését.

Szeretném megőrizni a jelenlegi tanulói felvételi rendszert, a tanítás eredményességét szolgáló szakmai-pedagógiai eljárásokat és minden értékes hagyományunkat. Célom a meglévő szolgáltatások teljes körének megtartása.

Átvizsgáljuk az információbiztonság feltételeit (GDPR), gondoskodunk a szerep- és feladatkörök ellenőrizhetőségéről és átláthatóságáról. Kifejezetten hangsúlyt szeretnék helyezni a rendezettség és a tisztaság biztosítására az iskola külső és belső

környezetében egyaránt, beleértve a rendszeres időközönként végrehajtott leltározást és selejtezést is.

4.1.2. A szervezeti megújulás – a revitalizáció éve



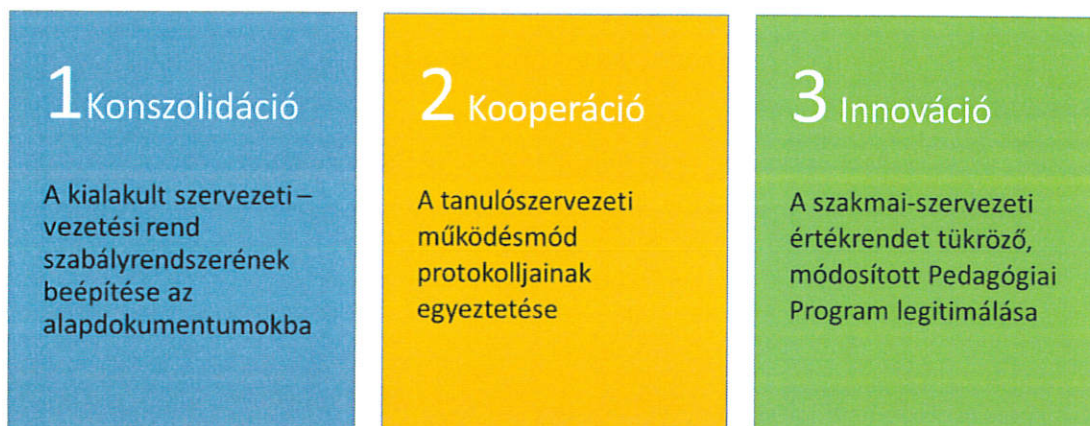
A második tanévben a fő hangsúly a közösségi tervezésen alapuló megoldások tesztelésén van, azaz a tényleges változás, megújulás (*zöld tábla*) kerül a vezetői munka homlokterébe.

Kezdenek életre kelni az iskola új szervezeti keretei: ebben a tanévben már az új vezetői és középvezetői rendszerben működünk tovább. Teszteljük az új munkamegosztás szerinti szerepeinket, kitaláljuk, milyen formában érdemes szabályozni (*kék tábla*) a működésünket, hogy az valóban a kitűzött célokat szolgálja. Tantestületi és egyéni pedagógus-továbbképzéseinket összehangoljuk az iskola szakmai és szervezeti koncepciójával.

Újításaink megjelennek a diákok előtt is: kipróbáljuk a mentális állapotot feltáró új mérés-értékelési rendszerünket. Lelki szemeim előtt évfolyamokra kidolgozott személyiségfejlesztő, preventív, pályorientációs programok is megjelennek. Kidolgozunk egy, a módszertani palettánkba illeszkedő tudományos igényű projekthez az egész iskola bevonásával. Tovább erősítjük a fenntartható fejlődés szemléletét egy új oktatási program bevezetésével, iskolai projektekkel.

Horizontális munkaformákban (*sárga tábla*) dolgozunk a további tervek kipróbálásán, megvalósításán. Szakmódszertani és pedagógiai jellegű tudásmegosztó fórumot működtetünk az azonos tantárgyat, illetve az azonos évfolyamon/ osztályban tanítók számára. Mesterpedagógusainkat bevonjuk a szervezetfejlesztő és pedagógiai jellegű munkafolyamatokba. Kipróbálunk egy beilleszkedést segítő mentorprogramot az új kollégák, illetve pályakezdő pedagógusok számára.

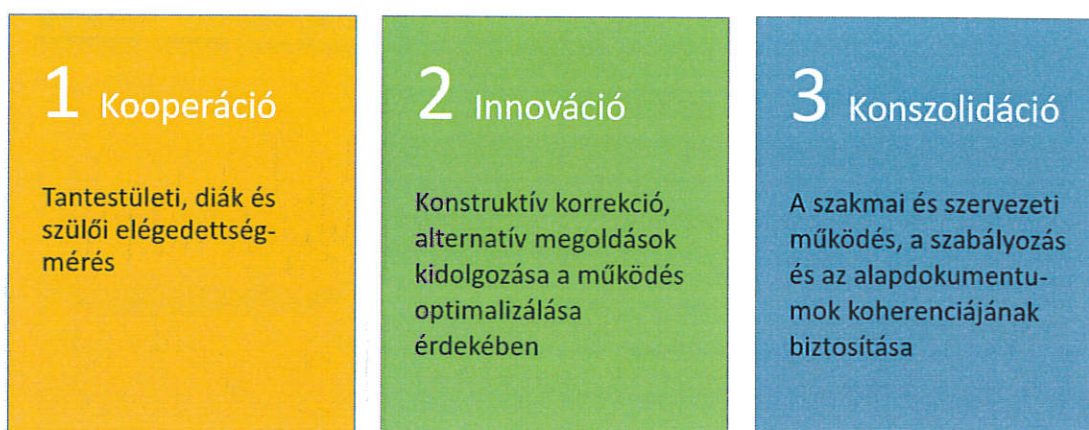
4.1.3. A fordulat éve – az új szervezeti rend stabilizálása



A harmadik tanévben a fő hangsúly a kialakult új szervezeti rend stabilizálásán lesz (*kék tábla*). Aktualizáljuk, a működéssel összhangba hozzuk az iskola alapidokumentumait. Definiáljuk a kipróbált vezetői szerepeket és munkaköröket – beleértve a hozzájuk tartozó hatáskört, felelősségi kört. Módosítjuk a Szervezeti és Működési Szabályzatot. Egyeztetjük (*sárga tábla*), majd formalizáljuk az új szervezeti-vezetési és szakmai protokolljainkat. Számba vesszük az *Ill*yés-brand meglévő elemeit, szükség esetén kiegészítjük azokat.

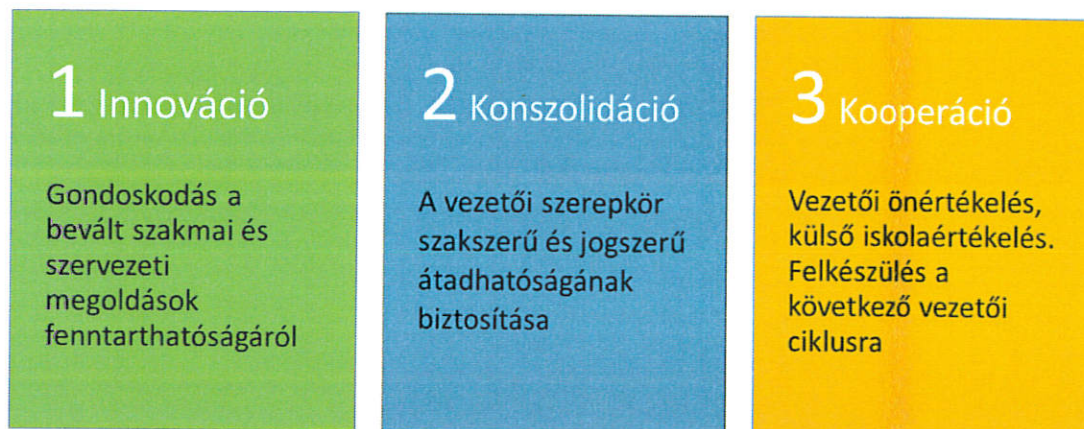
A szervezeti kultúra változásai és az előző két év értékválasztásai nyomán újragondoljuk (*zöld tábla*), majd elfogadtatjuk a pedagógiai programot. Erre az évre már tudjuk azt is, hogy akarunk-e, tudunk-e az eddigi képzési struktúránkon változtatni, illetve saját, alternatív tantervet készíteni: megvan-e hozzá a jogi, szakmai, szervezeti, pénzügyi és infrastrukturális erőforrásunk.

4.1.4. A tapasztalatok, a konstruktív visszacsatolás éve



A 4. tanév fókuszában a tanulószervezeti működés további optimalizálása áll. A saját működésünket mi magunk, a benne dolgozók és a közvetlenül érintettek ismerik a legjobban. Fontosnak tartom, hogy mind a tantestület, mind a diákok, mind a szülők konstruktív javaslatait hasznosítsuk a működésben.

4.1.5. Értékelés, önértékelés – a számvetés éve



A tanulószervezetek nélkülözhetetlen vonása az ún. intelligens elszámoltathatóság: ami rendszeres visszacsatolással, önmagunk átláthatóvá tételével érhető el. Minden tölem telhetőt megteszek a bevált szakmai és szervezeti megoldások fenntarthatóságáért, biztosítom a vezetői szerepkör potenciális átvadását. A ciklus 5. évének jellegzetessége a vezetői önértékelés, illetve egy szakszerű külső értékelés lesz. A következő ciklust, ha rajtam múlik, erre alapozva indítjuk majd el egy addigra már stabilizálódott felállásban.

5. AZ ILLYÉS SZOLGÁLATÁBAN

Pályamunkámban bemutattam, hogy ismerem és átlátom az iskola múltbeli és jelenlegi helyzetét, látom a megoldandó feladatokat, rendelkezem a jövőjére vonatkozó elképzelésekkel, megoldási javaslatokkal. Remélhetőleg sikerült bizonyítanom, hogy megvan bennem a szükséges tudás, képesség és elhivatottság, hogy a fenti vezetői koncepciót, valamint az arra épülő iskolafejlesztési programot megvalósítsam.

Programomat 2021. február 16-án bemutattam iskolám, a *Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium, Szakgimnázium és Technikum* teljes alkalmazotti körének, amely nagy többséggel támogatásáról biztosított (1. számú melléklet). Az iskolaszék is megerősítette ajánlásával, hogy szívesen támogatják elképzeléseimet (2. számú melléklet).

2021. március 9-én az *Egyesült Osztályok Szövetsége* online gyűlésén jelentős számban képviseltették magukat a diákönkormányzat képviselői is, és szerteágazó kérdésekkel, fontos felvetésekkel fogadták programom ismertetését (3. számú melléklet). Büszke vagyok ajánlásuk kedves és megerősítő szavaira, szívből jövő támogatásukra.

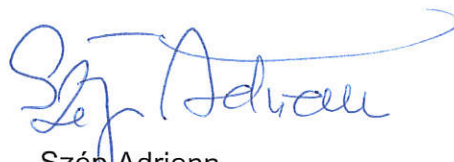
Elkötelezett vagyok az iskola iránt, szeretem az *Illyést*, és megtisztelő szolgálatnak tekinteném a vezetését, amelyre pályamunkám benyújtásával ezúton vállalkozom.

Összegző feljegyzés

A Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium, Szakgimnázium és Technikum teljes alkalmazotti köre 2021. február 16-án, 15.15 órai kezdettel - a korábbi eljárásrend formai és tartalmi elemeit megőrizve, a járványügyi intézkedések fokozott betartásával - véleményező értekezletet tartott, azzal a céllal, hogy az intézményvezetői megbízás / beosztás ellátására benyújtandó pályázati elképzeléseket megismerje és azzal kapcsolatban vélemény alkosson. Bene Tünde pályázó-jelölt bemutatta vezetői programját, melyben a 2021-2026-os időszakra évenkénti célokat és feladatokat jelölt ki.

Bene Tünde magas személyes elköteleződése és részleteiben kidolgozott szakmai koncepciója tükrözi az Illyés jelenlegi értékeinek, pedagógiai alapelveinek a megőrzését, úgy, hogy közben hangsúlyt helyez a közösségi iskola fejlesztésére, a megvalósításhoz szükséges rugalmas alkalmazkodó képességre, a tanítási- tanulási környezet megújítására.

Az összkalkalmazott kör a vezetői program megismerése után titkos szavazással nyilvánított véleményt, melynek eredménye szerint Bene Tünde 60 szavazat és 6 ellenszavazat arányában többségi támogatást kapott.



Szép Adrienn
levezető-elnök
Közalkalmazotti Tanács elnöke

Budaörs, 2021. március 9.