

PÁLYÁZAT

a Békásmegeyeri Veres Péter Gimnázium
intézményvezetői megbízására

Készítette:
Rakovszky Andorás

Budapest
2024. április 15.

Tartalomjegyzék

1. Motiváció.....	4
2. Helyzetelemzés.....	6
2.1. Környezet.....	6
2.1.1. Társadalom.....	6
2.1.2. Jogi, szabályozási környezet.....	8
2.1.3. Földrajzi környezet.....	9
2.2. Erőforrások.....	10
2.2.1. Tárgyi és anyagi eszközök.....	10
2.2.2. Személyi adottságok.....	11
2.2.3. Szervezet.....	12
2.2.4. Kapcsolódó szervezetek.....	14
2.2.5. Kapcsolatrendszer.....	15
3. Fejlesztési elképzelések.....	17
3.1. Értékalapú oktatás.....	17
3.2. A munkaközösségek megerősítése.....	19
3.2.1. Átszervezés.....	19
3.2.2. Egységesen magas szintű szakmai munka.....	20
3.2.3. Szakmai közösségek.....	21
3.2.4. Osztályfőnöki munkaközösség.....	22
3.3. Vezetőségi struktúra, működés.....	23
3.3.1. Vezetői szerepfelfogás.....	23
3.3.2. A vezetői tanácskozások szintjei.....	24
3.3.3. Alapdokumentumok.....	25
3.3.4. Gyors eredményt hozó intézkedések.....	25
3.4. Szervezeti kultúra és kommunikáció.....	26
3.4.1. Szervezeti kultúra.....	26
3.4.2. Vezetőség és a nevelőtestület közötti kommunikáció.....	28
3.4.3. Tanár és diák közötti kapcsolat.....	29
3.4.4. Tanár-szülő kapcsolat.....	30
3.4.5. Az iskola és az öregdiákok közötti kapcsolat.....	31
3.4.6. Nevelőtestület és a tankerületi központ közötti kommunikáció.....	31
3.4.7. Online kommunikáció.....	32
3.4.8. Nyitás más iskolák és oktatási intézmények irányába.....	33
3.5. A nevelőtestület jólléte.....	34
3.6. Diákok közössége.....	35
3.6.1. Iskolai Diák Tanács (IDT).....	35
3.6.2. Évfolyamokon átívelő szakkörök és közösségek.....	35
3.6.3. Mentális egészség.....	37
3.7. Pályázatok, akkreditációk.....	37
3.8. Az iskolaév eseményei.....	38
3.9. Tervek különböző időtávokra.....	42
3.9.1. Rövidtávú tervek.....	42
3.9.2. Középtávú tervek.....	43
3.9.3. Hosszú táv.....	43
I. melléklet: A szervezet állapota – a kérdőíves kutatás néhány eredménye.....	45

További csatolt dokumentumok

- [1] a pályázó szakmai önéletrajza,
- [2] a pedagógus-munkakör betöltéséhez szükséges végzettség, szakképzettség meglétét igazoló okmányok másolata,
- [3] pedagógus-szakvizsga keretében szerzett igazgatói szakképzettség meglétét igazoló oklevél másolata,
- [4] 90 napnál nem régebbi hatósági bizonyítvány a büntetlen előélet és annak igazolására, hogy a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény (a továbbiakban: Púévtv.) 27. §-a szerinti kizáró feltételek nem állnak fenn a pályázóval szemben, valamint a pályázó nem áll olyan foglalkozástól eltiltás hatálya alatt, amely a köznevelési foglalkoztatotti jogviszony létesítését nem teszi lehetővé,
- [5] a pályázó aláírt eredeti nyilatkozata arról, hogy hozzájárul a teljes pályázati anyagának sokszorosításához, továbbításához (harmadik személlyel közléséhez); hogy hozzájárul személyes adatainak a pályázattal kapcsolatos kezeléséhez, továbbításához; valamint hogy sikeres pályázat esetén a megbízási jogkör gyakorlója által elektronikusan aláírt igazgatói megbízási okmány, illetve kinevezési okmány munkáltató általi kézbesítése elektronikus úton történik részére, és ehhez rendelkezik a biztonságos kézbesítési szolgáltatásra alkalmas tárhellyel (Ügyfélkapuval).
- [6] munkáltatói igazolás

1. Motiváció

*„Arra születtünk, hogy napsugárba kapaszkodjunk
nem baj, hogyha fáj.”*

/LGT/

1999 augusztusában, frissen felvett ötödikes diákként az első dolog, amit megtanultam a Veres Péter Gimnáziumban az „Arra születtünk...” kezdetű dal volt. Igazán nagyszerű nyitánya az ezt követő nyolc boldog évnék. A Veresben mindig jól éreztem magam, kiteljesedhettem nagyon sok területen. Rengeteget tudást gyűjtöttem, és életre szóló barátságokat kötöttem itt.

Talán éppen a remek gimnáziumi időszak miatt, de az egyetem számomra nem volt kellemes élmény. Így nem is tudtam kellő lelkesedéssel végezni, elég keserves volt az első néhány év. Négy külföldön töltött hónap kellett ahhoz, hogy végleg elfogadjam, mire érzek valójában elhivatottságot. Így váltottam egyetemem, és tanári szakon folytattam a tanulmányaimat.

A tudás átadásának vágya és a példamutatás lehetősége volt az, ami igazán vonzott a tanári pálya felé. Ahogy a dalban is éneklük: „mint a mécses világítson egész életed”. Így, hogy konkrét céllal tértem vissza az egyetemre, sokkal könnyebb volt erőfeszítéseket tenni e cél érdekében. A tanári képzésem még folyamatban volt, amikor korábbi tanárim visszahívtak a Veresbe fizikát tanítani – ez éppen azután történt, hogy a legkisebb húgom is leérettségizett, szintén a Veresben. Az első perctől kezdve úgy éreztem, hogy hazatértem, és a lehető legjobb helyen vagyok.

Akik jól ismernek, pontosan tudják, hogy mind a köznevelés ügye, mind a Veres Péter Gimnázium jövője a szívügyem. Szeretnék segíteni, szeretném továbbadni azt a rengeteg jót, amit én itt kaptam. Szeretném előmozdítani az iskola ügyét, hogy még hosszú évtizedekig működhessen magas színvonalon.

Néhány éve ért az a felismerés, hogy az alapító generáció nyugdíjba vonulása után mindenképpen új vezetőre lesz szükség. Akkori (és jelenlegi) tudomásom szerint a mostani 40-50 évesek közül senki nem tervez pályázni. Így ismertem fel, hogy előttem is megnyílik a lehetőség, ami egyben hatalmas felelősséget is jelent.

Sokat gondolkoztam a pályázás egyáltalán nem magától értetődő kérdésén. Végül úgy döntöttem, hogy vállalom a kihívást. A lehető legjobbat szeretném nyújtani vezetőként, ennek érdekében évekig fejlesztettem magam, elvégeztem a közoktatási vezető képzést és ismereteket gyűjtöttem a vezetés elméletéről és gyakorlatáról. Hiszem, hogy mára készen állok a feladatra, ezért is merem beadni a pályázatomat.

Megtisztelő, hogy kollégáim bizalmát élvezem. A névtelen szavazáson kifejezett, erős támogatásuk további bátorítást és erőt ad az elkövetkező évekhez.

Céлом, hogy a Veres Péter Gimnázium továbbra is egy kiváló és eredményes iskola maradjon, ahová örömmel járnak diákok és tanárok egyaránt. A közösségi érzést és az iskolához kötődést tovább szeretném erősíteni diákok, dolgozók, szülők és a végzetek között is. Kívánom, hogy a Veres egy remek lehetőség legyen minden itt tanulónak a képességei kibontakoztatására, és arra, hogy gazdagodjon tudásban, emberségben.

Köszönöm Szmerka Gergelynek, Vargáné Sándor Andreának, Fekete Bálintnak és Csák Annának, hogy alaposan átolvasták a pályázatom pizskozatát, és nagyon hasznos tanácsokkal, javítási ötletekkel láttak el. Köszönöm Borosné Kalicz Évának, aki a kérdőívet rendelkezésemre bocsátotta, és a kiértékelésében is segített. Köszönöm továbbá annak a rengeteg kollégának és néhány öregdiáknak a segítségét is, akikkel hosszú órákon keresztül beszélünk az iskola jelenéről és jövőjéről. Ezekből a beszélgetésekből nagyon sok hasznos gondolatot merítettem.

2. Helyzetelemzés

„A demokráciák csak akkor lehetnek sikeresek, ha azok, akik választanak, bölcsen teszik. A demokrácia igazi biztosítéka tehát az oktatás.”

/Franklin D. Rooseveltt/

A Békásmegyeri Veres Péter Gimnázium évtizedek óta a magyar oktatás élvonalához tartozik. Ez a napjainkra megkérdőjelezhetetlen helyzet azonban nem magától jött létre, hanem sok ember rengeteg munkája, valamint a körülmények szerencsés együttállása által. Azt, hogy az iskola a lehető legjobb időpontban indult, már többen megírták, például a 20 és 30 éves évkönyvekben is. Ebben a pályázatban azonban nem a 38 évvel ezelőtti helyzet érdekes, hanem a jelenlegi állapot. Így a következőkben ezt mutatom be három nagy területen.

2.1. Környezet

2.1.1. Társadalom

Napjainkban a környezetünk igen sokrétű elvárásokat támaszt az iskolával szemben. A társadalom egyik része azt kívánja, hogy „legyen olyan az iskola, mint régen”. Egy másik része, valamint a szakma a „21. századi oktatást” tűzi ki célul. Mindeközben a munkaerőpiac és részben a diákok is megkérdőjelezzik az iskola létjogosultságát, vagy legalábbis szelektíven az iskolai nevelés-oktatás egyes területeit (tantárgyakat, módszereket vagy szokásokat).

A *szülők* ma már nagyon tudatosan választanak iskolát, a tökéleteset szeretnék a gyerekeiknek megadni. Így a hozzánk járó gyerekek szüleinek hatalmas elvárásai vannak az iskola irányába. Sokan egyszerűen szolgáltatásként tekintenek a gimnáziumra, így ha nem teljesítjük az irányunkba támasztott elvárásokat, akkor átíratják gyereküket egy másik, jobbnak vélt gimnáziumba.

Szerencsére rengetegen vannak a szülői közösségben, akik a tudatosság mellett elsősorban partnerként tekintenek ránk, és együttműködnek a tanárokkal és az iskolával. Tapasztalatom szerint ők vannak többségben, így érdemes tovább erősíteni az együttműködés kereteit, hiszen valóban nagyon sokat tudnak segíteni szakmai tudással, kapcsolatokkal, illetve sok egyéb módon. A szülők gondolatait, fejlesztésre vonatkozó igényeit érdemes visszacsatolni a tanári munkába. Gyakran egy külső szem sokat segít a saját munkánk fejlesztésében.

Diákjaink egyre tudatosabban építik karrierjüket, és ezáltal az iskolai előrehaladásukat. Nem csak a külföldi egyetemre igyekvők, hanem általában egy jelentős része a diákoknak az idő előrehaladtával céltudatosan rangsorol az iskolai feladatok és tantárgyak között. Gyakran ebben a szüleik is támogatják őket. Ez természetesen hatalmas kihívást jelent mindannyiunk számára, hiszen egy-egy tanórán a résztvevő diákok attitűdje és befektetett munkája nagyon tág határok között változik. A kihívás mellett ez a helyzet lehetőséget is rejt, hiszen a leginkább törekvő és az egyes tantárgyak irányába elkötelezett tanulók tudnak a tanulmányi versenyeken kiemelkedő eredményeket elérni. A feladat az, hogy az ilyen tanulók képességeit kibontakoztassuk a saját területükön, de mindemellett elérjük, hogy az összes tantárgy irányába mutassanak kellő tiszteletet és alázatot ahhoz, hogy a képességeinek megfelelő szinten teljesítsenek azokból is.

Harmadikként az oktatással kapcsolatos *közbeszédet*, közhangulatot említem, ami az utóbbi időben nagyon polarizált. Egy érzelmileg folyamatosan felfokozott munkahelyen nem lehet olyan magas szinten teljesíteni, mint nyugodt körülmények között. Fontosnak tartom, hogy a problémákat nem elhallgatva, de igyekezzünk megtartani iskolánkat a béke szigetének.

Az utóbbi években a közélet fontos területévé vált az oktatás, de sajnos nem olyan módon, ahogyan azt mi, tanárok szeretnénk volna. Ez egy adottság, amivel együtt kell élnünk. Mindössze annyit tehetünk, hogy a negatív aspektusait megpróbáljuk kizárni a munkánkból és az iskolai életből. Ugyanakkor a teljes elkerülés sem megoldás, a tanároknak valamilyen módon reflektálni kell a külvilág történéseire. Nem szabad azonban felesleges csatározásokba bocsátkozni, hiszen az elvonja a figyelmet a lényegi munkáról.

Az egymásnak is ellentmondó, ám nagyon határozott elvárások között nehéz dolgozni, különösen úgy, hogy még nem látjuk azt a valóban modern iskolát, amely képes választ adni a kihívásokra. Így jelenkorunk tanárai, mi magunk vagyunk azok, akiknek fel kell találni azt a bizonyos, sokat emlegetett „21. századi iskolát”.

Számomra a modernség, a kortárs iskola azt jelenti, hogy megváltozik a tudásátadás iránya. Már nem a tanár a tananyag kizárólagos ismerője, hanem könyvtárakban, a világhálón, vagy akár kortársaktól is elérhető az információk nagy része. Amire a tanulóknak szüksége van, az nem kizárólag a tudás. Ma már a tudás feldolgozásának és alkalmazásának a képessége, valamint a csapatmunka is legalább ennyire fontos. Megváltozik az ismeretek kialakítá-

sának módja is. Új eszközöket és csatornákat lehet használni, természetesen a korábbiak megtartása mellett. A régi iskolarendszer nagyon is valóságos értékeit meg kell őrizni. Ami jól működik, azt feltétlenül tartsuk meg, de ezeket egészítsék ki az új eszközök.

Az utóbbi években tulajdonképpen a tanári munka hangsúlyviszonyai változnak meg. Mivel a tudást máshonnan is meg lehet szerezni, így a tanár feladatai között sokkal hangsúlyosabb az információk rendszerezése, a diákok irányítása és motiválása, továbbá a személyes odafigyelés és törődés. Nagyon szép, kihívásokkal teli feladat 2024-ben tanárnak lenni.

2.1.2. Jogi, szabályozási környezet

A magyar köznevelés tartalmát, működését és finanszírozását egyaránt jogszabályok rögzítik. A működés kérdései nagyrészt központosítottak, így helyi szinten kicsi a mozgástér. Fontos tisztában lenni az alapvető jogi keretekkel. A Veres Péter Gimnázium mindennapjait leginkább a következő hét jogszabály határozza meg.

- 2011. évi CXC. törvény (Köznevelési törvény): a teljes köznevelés legfontosabb dokumentuma tartalmazza az alapvetéseket,
- 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet (a Köznevelési törvény végrehajtási rendelete): az előző törvény gyakorlati alkalmazását tisztázza a legtöbb kérdésben.
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet (Működési rendelet): az intézményrendszer működését szabályozza.
- 110/2012. Korm. rendelet (Nat): Nemzeti Alaptanterv
- 2023. évi LII. törvény (Státusztorvény): a köznevelésben dolgozók munkájának alapvető szabályozása.
- 401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet (Státusztorvény végrehajtási rendelete): az előző törvény gyakorlati alkalmazását tisztázza a legtöbb kérdésben.
- 18/2024. (IV. 4.) BM rendelet (Teljesítményértékelési rendszer): egyelőre még nem lépett hatályba, de nagy jelentősége lesz a jövőben.
- Magyarország Alaptörvénye: minden egyéb módon szabályozatlan kérdésben az Alaptörvény alapján kell döntéseket hozni.

Ugyanakkor az elmúlt években gyakran változtak a jogszabályok, így az iskola mindenkori vezetőségének tisztában kell lenni az aktuálisan hatályos szövegváltozatokkal. A fent felsorolt jogszabályok a pillanatnyi állapotot tükrözik, amely a közeljövőben is változhat.

2.1.3. Földrajzi környezet

Az iskola földrajzi elhelyezkedése kiváló. Budapest szélén fekszik, így az agglomeráció és a III. kerület lakói számára is könnyen elérhető, a HÉV-től 3 perc sétára található az épület. A harmadik kerület és a hozzá kapcsolódó agglomeráció lakossága több, mint 200 000 fő. E hatalmas lakosság számára a legkönnyebben elérhető, valóban színvonalas iskola a Veres Péter Gimnázium, ahogyan ez a képen is látható (1. ábra).



1. ábra: Budapest legjobb középiskolái (forrás: HVG Rangsor, Középiskola 2024; kiemelés tőlem)

A mindenkori nevelőtestületnek értenie kell ezt a kiváltságos helyzetet. Nem csak az egyébként valóban kiemelkedő pedagógiai munka, hanem a földrajzi kötöttségek is okozzák a sokszoros túljelentkezést a felvételizők körében.

Bár vannak olyan vélemények, hogy máshol jobban tudna működni, én igazgatóként a jelenlegi helyén képzelném el az iskola működését. Legfeljebb egy néhány éves átmeneti időszakra, a reményeink szerint megvalósuló felújítás alatt tartom elfogadhatónak a költözést. Iskolánk egyik nagy előnye az elhelyezkedése, továbbá Békásmegyének is szüksége van egy olyan gimnáziumra, amire büszkék lehetnek az itt lakók.

2.2. Erőforrások

2.2.1. Tárgyi és anyagi eszközök

Az erőforrások elemzését nem lehet mással kezdeni, mint az épülettel. Sajnos az alapítás óta eltelt közel négy évtized nem múlt el nyomtalanul. Bár voltak kisebb-nagyobb javítási és karbantartási munkák, de az épület hőszigetelése, gépészete, bútorai, valamint a használt burkolati és egyéb anyagok mind előregedtek és korszerűtlenek. Szükség van az épület teljes körű felújítására, vagy újjáépítésére. Mindeközben az épület legnagyobb értékét, a tágas aulát meg kell őrizni a jövőben is.

Bár a felújítás szükségességében minden érintett egyetért, annak módja, időpontja, illetve a finanszírozás forrása egyelőre nem tisztázott. Sajnos középtávon nem látszik megoldás erre a problémára, ennek ellenére a mindenkori igazgatónak teljes lobbierjét latba kell vetnie, hogy elősegítse a megoldást. Ebben nyújthatnak nagy segítséget a különböző kapcsolatszerek, például a lentebb említett szülői és alumni közösségek.

A tantermek és tanárik felszereltsége még elfogadható, illetve a szükséges eszközök nagy része rendelkezésre áll. Természetesen mindig akadnak hiányok, de az eszközöket tanterületi vagy alapítványi, ritkábban pályázati forrásból lehet pótolni. Majdnem minden tanteremben található számítógép és kivetítő, ami megkönnyíti a tanári munkát. Ugyanakkor a szertárak drága felszerelését gyakran csak pályázati pénzből, vagy célzott alapítványi támogatással tudjuk fejleszteni.

Az elmúlt években történt több javítás a tetőn, így a rendszeres beázások megszűntek. Ez örömteli eredmény, ugyanakkor a hőmérséklet továbbra is túlságosan széles skálán ingadozik a szigetelések hiánya miatt. A nyílászárók és a falak szigetelése sajnos nagyon elavult, emiatt télen túlságosan hideg, késő tavasztól kora őszig pedig túlságosan meleg van az épületben. Ez különösen az emeleti osztálytermekre érvényes.

További probléma az épületben a fény hiánya. Az aula nagyon sötét, részben a kialakítása, részben a nehézkesen kezelhető árnyékolószerkezetek miatt. Jó lenne a tető piramisainak árnyékolóját és az aula nagy függönyeit könnyebben mozgathatóvá alakítani.

Összességében – bár voltak újítások, javítások az elmúlt időszakban – az épület lelakott, rendezetlen benyomást kelt, kívülről és belülről is. A tanári mosdók ápoltak, de már a diákok mellékhelyiségébe nem kellemes érzés bemenni. Sok helyen vannak újabb asztalok, de a bútorok jelentős része még mindig a '80-as évekből származik. Emiatt nehezen húzható fiókok, akadó ajtók nehezítik a mindennapokat.

A sok hiányosság együttesen indokolja a régóta várt, átfogó felújítást.

2.2.2. Személyi adottságok

A gimnázium személyi állománya kimagaslóan jónak számít a magyar köznevelés rendszerén belül. Diákjaink sikerrel szerepelnek a tanulmányi versenyeken a tantárgyak igen széles skáláján. A gimnáziumi évek alatt sok nyelvvizsgát teljesítenek sikerrel, valamint a képzés végén nem csak sikeres, de kiváló érettségi eredményeket szereznek, amivel jó egyetemeken tudják folytatni a tanulmányaikat. A kötelező szaktárgyak mellett sokan látogatják a szakköreinket, ahol a képességeiket további irányokban is ki tudják bontakoztatni.

Az aktív szakköri élet hozadéka a kiváló néptánc csoport, a sok különböző hangszerrel szerepeltető zenekar, vagy éppen a rendezvényeken közreműködő és azokat dokumentáló technikai stáb. A Veresbe járó hatszáz diák színes egyéniségekből áll, akik közül többen kivételes tehetséggel rendelkeznek valamilyen területen.

A tanári gárda a diákokhoz hasonlóan színes egyéniségekből áll, és nagyon magas szakmai színvonalon végzi tevékenységét. Sok kollégám kapott magas szintű elismeréseket pályafutása során. Több Graphisoft-, Ericsson- és Pécsi Eszter (korábban Pro Progressio) díjasunk van. Vannak, akik Kiváló versenyfelkészítő díjat, kerületi díjakat, vagy más, hasonlóan rangos elismeréseket kaptak. Hat kollégám szerzett tudományos fokozatot, továbbá sokan különböző könyvek, kiadványok szerzői vagy társszerzői.

Adottság ugyanakkor az is, hogy az iskola alapításakor, 1986 és 1989 között alakult ki a teljes létszámú tanári kar. Sokan az aktív kollégák közül még a '80-as években kezdtek itt tanítani. Ez egyrészt kiváló az iskola szempontjából, hiszen a hagyományok megőrzésében és továbbadásában rengeteget tudnak segíteni. Ugyanakkor a struktúrát tekintve azzal is szembe kell nézni, hogy éppen egy generáció-váltás közepén vagyunk. Az alapító generáció nagy része ebben az évtizedben megy nyugdíjba, és őket valahogyan pótolni szükséges.

Szerencsére az elmúlt években remek fiatal pedagógusokat sikerült felvennie az iskola vezetésének, akik szakmai kíváncsiságuk és törekvésük mellett a közösségből is kiveszik a részüket. Jó nézni ezt a fiatal csapatot, ahogy közösségi programokat szerveznek, vagy az intenzív hét lebonyolításán dolgoznak hatalmas energia befektetésével.

Sajnos azt is látni kell, hogy a fiatalok között nagyobb a fluktuáció, és több a részmunkaidőben dolgozó is, mint a régebbi kollégák körében. Ennek okai egyénenként eltérőek, de a jelenséggel foglalkozni kell. Ha egy évtized múlva tekintünk az iskolára, akkor a mostani 20-40 éves generáció meghatározó lesz a működésben.

A nevelés-oktatást közvetlenül segítő dolgozók az iskola nélkülözhetetlen tagjai. Nélkülük nem tudna úgy működni az intézmény, ahogyan azt jelenleg teszi. Éppen ezért örülök, hogy jelenleg az iskolatitkárok, gazdasági vezető, szabadidő-szervező, laboráns, rendszergazda, könyvtárosok és a pedagógiai asszisztensek olyan személyek, akik régóta ismerik az iskolát, több éve itt dolgoznak. Többen közülük szülőként is kapcsolódnak a Vereshez, így több oldalról is látják a működést. Még a jelenlegieken kívül egy oktatástechnikusra lenne nagy szükség, aki a hétköznapiakban tud támogatást nyújtani a kollégáknak.

A NOKS-os kollégák esetében is fontosnak tartom, hogy részei legyenek a közösségnek, és érezzék a vezetőség támogatását. Mindig örömmel tapasztalom, hogy a karácsonyi ünnepünkön ők is részt vesznek. Azért pedig köszönettel tartozom nekik, hogy gyakran a közös ünnepeink előkészítését és lebonyolítását is vállalják. Bízom benne, hogy még sok évig tudok velük együtt dolgozni. Ebben sajnos jelentős kockázati tényező az alacsony bérezésük, nehéz így hosszú távon a pályán maradni.

2.2.3. Szervezet

Készülve az igazgatói pályázatomra igyekeztem felmérni az iskola szervezeti állapotát. Körbejártam a munkaközösségeket és a kistanárikat. Továbbá elektronikusan is kaptam ötleteket, javaslatokat a kollégáktól. Emellett a folyosón spontán, vagy tervezett módon is sokakkal beszéltem.

A kötetlen beszélgetések mellett kvantitatív módszerrel is elemeztem az aktuális helyzetet. Erre a célra Bruce Tuckman szervezeti modelljét választottam, amely a szervezet életciklusának különböző fázisait mutatja be. Az általam használt modell a formálódás (forming), viharzás (storming), konszolidáció (norming) és az érett működés (performing) szakaszait különbözteti meg. Ehhez még hozzá szokták venni ötödik fázisként a felbomlást (adjourning) is, ám ezt az általam használt teszt nem tartalmazza.

Ezen a ponton szeretném megköszönni annak a 49 kollégának, akik a levelező listára küldött kérdőívet kitöltötték, és ezzel hozzájárultak a vizsgálódásomhoz. Az ő közreműködésük eredménye, hogy néhány alapvető összefüggést meg tudok osztani. A kérdőív eredményéről készült grafikonok a 45. oldalon találhatóak. Az adatfelvétel 2023 decemberében készült, tehát még azelőtt, hogy kiderültek volna a február óta érvényes, magasabb bérek.

A teszt azt vizsgálta, hogy az egyének a csoportfejlődés mely fázisának jeleit tapasztalják a szervezetben. Itt kell megjegyezni, hogy ezek a fázisok nem *jók*, vagy *rosszak*, hanem természetesek minden emberi közösségben. A négy stáció általában a fent említett sorrendben

követi egymást. Ám előfordul visszalépés, illetve a teljes folyamat újakezdése is. Ez különösen akkor jellemző, hogyha nagy a szervezeten belül a fluktuáció, hiszen ilyenkor újra elkezdődik a formálódás. Általánosságban az mondható el, hogy a szervezetekben az egyik, vagy két szomszédos fázis szokott dominálni.

A VPG-ben az a furcsa helyzet állt elő, hogy egyik szakasz sem dominál a válaszok között, a teljes mintán vett eredmények meglehetősen kiegyensúlyozottak. Hiába jelenik meg az egyének szintjén egyik vagy másik csoportfejlődési állomás erőteljesebben, összességében ezek egyensúlyban vannak.

Ám ha szűkítem a fókusz az életkor szerint, akkor már sokkal vegyesebb és érdekes kép rajzolódik ki. A válaszok alapján 4 jól elkülöníthető korosztályos csoport emelkedett ki, ahonnan egymáshoz hasonló, ám a többi korosztálytól eltérő válaszok érkeztek. Így alakult ki a legfeljebb 28 évesek (7 fő), 29-42 évesek (7 fő), 43-49 évesek (10 fő) és a legalább 50 évesek (25 fő) kategóriája.

A legfiatalabbak között egyaránt jellemző a formálódás és az érett működés is. A formálódás természetes, hiszen mindössze néhány éve tagjai a csoportnak, míg az érett működés magas pontszáma arra utal, hogy körükben jól működik a szervezeti szocializáció.

A 29-42 éves korosztály nem csak a válaszolók között, hanem a nevelőtestületen belül is nagyon hézagos társaság, itt vannak a legkevesebben. Körükben kiemelkedően magas a viharzás, míg a többi kategória egyenlő pontszámot kapott. Ennek a korosztálynak a problémáit alaposabban fel kell térképezni, és választ kell rá találni a jövőben.

A 43-49 éves korosztály érdekes módon lényegesen különbözik a szomszéd életkori kategóriáktól. Itt a legmagasabb a konszolidáció aránya a teljes nevelőtestületen belül. Emellett a formálódás a legalacsonyabb és a viharzás sem olyan magas, mint máshol. Ez jó jel, azt mutatja, hogy ez a korosztály jó úton halad az érett működés irányába. Itt még egyszer leszögezem, hogy nem az egyének érett működéséről van szó – hiszen a 40-es éveiket taposók már sok esetben két évtizede tanítanak – hanem arról, hogy csoportként hogyan tudnak együttműködni más kollégákkal.

Végül az 50 évesnél idősebb korosztályt egybe vettem, mert nagyon hasonló eredményeik vannak. Érdekes módon az eredményeik jelentős átfedésben vannak a legfiatalabb korosztályával, hiszen itt is a formálódás és az érett működés dominál. Különbség azonban, hogy a legidősebb korosztályban magas a viharzás, míg a konszolidáció jóval alacsonyabb a többinél. Ez együttesen mind a bizonytalanságra utal. Az okok valószínűleg a külső körülmények-

ben keresendők, hiszen az életpálya-modell változása és a COVID következményeként erősödő digitalizáció is a legidősebbeket érinti a legrosszabbul. Fontos lenne, hogy ez a korosztály megkapja a tagjait megillető megbecsülést, és az odafigyelést a vezetőség részéről. A válaszolók több, mint fele ide tartozik, így természetesen az iskola működése szempontjából is kritikus, hogy ez a korosztály a viharzásból előre mozduljon a konszolidáció irányába.

Nem csak a kérdőívből, de a személyes beszélgetések során is az derült ki, hogy nagy a bizonytalanság a nevelőtestületben. Sok körülmény nehezíti a folyamatos működést, illetve feszültséget okoz a kollégákban, vagy a kollégák között. Ezek egy része külső, amire nincs ráhatásunk. Más része a közelebbi környezetre vonatkozik, például a fenntartóra vagy a szülőkre, akikre korlátozottan ugyan, de tudunk hatni. Végül a belső tényezők mögött olyan okok állnak, amiket szervezeten belül tudunk kezelni. Ezek között említették leggyakrabban a kommunikációt, a döntéshozatal sebességét.

Ugyanakkor a veszélyek mellett meg kell említeni, hogy milyen erősségei vannak a szervezetnek. Az évek során erős hagyományok alakultak ki, például a tanári kirándulás vagy a karácsonyi ünnepség, amik megtartó erővel bírnak. A jó közösséget és az említett megtartó erőt támasztja alá az a tény is, hogy több régi diák jön vissza dolgozni az iskolába tanárként, vagy egyéb munkakörbe.

2.2.4. Kapcsolódó szervezetek

Az alábbiakban sorra veszem az iskola működéséhez kapcsolódó szervezeteket.

A Veres Péter Gimnázium Oktatási Alapítvány az iskolától független jogi személy, bár természetesen szoros kapcsolatban áll vele. Az alapítványt az iskola tanárai hozták létre, és a vezetésében mindig tanárok és szülők vesznek részt. Az alapítvány elsődleges célja, hogy az iskola működését és a diákjait támogassa. A kapcsolat kölcsönösen jó, az alapítvány céljai egybeesnek a mi érdekeinkkel, így nagyszerűen tud segíteni.

Az iskolában használt eszközök egy részét az alapítvány vásárolta, támogatja az osztálykirándulásokat és az iskolai táborokat. Szociális alapon támogat diákokat ösztöndíj formájában. Továbbá az alapítvány tulajdonában álló boldogkőváraljai ingatlan szállást tud adni kisebb csoporttól kezdve, akár 140 fős táborig terjedő létszámnak. Hatalmas érték, hogy ez a ház megvan.

Aktívan működik a DSE, a Veres Péter Gimnázium Diáksport Egyesület. Elsősorban a testnevelés munkaközösség mindennapjait könnyíti meg tárgyi eszközökkel, felszereléssel.

Az alapítványhoz hasonlóan az egyesület is konkrét céllal jött létre, ez pedig az iskolai testnevelés és sportok támogatása.

Korábbi diákjaink közül az aktív néptáncosokat tömöríti az SZKE, a Széll Kulturális Egyesület, ami éppen idén ünnepli megalakulásának 25. évfordulóját. A tagok többsége dolgozó ember, ezért a próbák késő délután kezdődnek, de ilyenkor össze lehet futni velük a folyosón. Az, hogy az akár évtizedekkel ezelőtt végzett diákjaink rendszeresen visszajárnak, egyrészt folytonosságot ad a jelenlegi diákjaink számára is. Másrészt azt is jelzi, hogy sokaknak maradt jó emléke az iskoláról, szívesen járnak vissza hozzánk.

A korábbi diákjainkat összefogó szervezet, a Veres Péter Gimnázium Örökdiák Egyesülete sajnos jelenleg nem aktív, hanem megszűnés és végelszámolás alatt áll. Jelenleg a korábbi diákjainkkal csak informális módon tartjuk a kapcsolatot, ki-ki a saját diákját vagy tanárát keresi. Az évente megrendezett öregdiák találkozóra szerencsére sokan el szoktak jönni, így a személyes kapcsolatok valamelyest megmaradnak.

2.2.5. Kapcsolatrendszer

Iskolánknak kiterjedt kapcsolatrendszere van különböző intézményekkel, közigazgatási egységekkel. Ezek közül a legfontosabb a fenntartó Észak-Budapesti Tankerületi Központ. A kapcsolat jónak mondható, bár azt látjuk, hogy a Tankerület szűkös forrásokkal rendelkezik, így az épület strukturális felújítását nem tudják kigazdálkodni, de az átmeneti tetőfelújítást és a napi fogyó eszközöket igen. Mind az iskolának, mind a fenntartónak hasonlóak a céljai, a VPG működtetése, és az oktatás színvonalának megtartása.

Óbuda-Békásmegyer Önkormányzatával is jó kapcsolatot tartunk fenn. Az iskola zenészei és táncosai fel szoktak lépni különböző kerületi rendezvényeken, illetve az Önkormányzat is támogatja az iskolát időnként.

Fontosak kapcsolataink a partner iskolákkal. Belföldön nincs partner iskolánk, a korábban gyümölcsöző külföldi kapcsolatokat pedig megviselték az elmúlt évek utazási korlátozásai. Szerencsére a két német kapcsolat megmaradt, éppen a tavaszi szünet utáni időszakban érkezik hozzánk a Schwäbisch Hall-i Gymnasium bei St. Michael csoportja, akik az egyik osztályunkkal kölcsönösen meglátogatják egymást.. Valamint a tavaszi időszakban egyeztetünk személyesen iskolánkban a stuttgarti Merz Schule vezetésével is, akik tovább szeretnék mélyíteni a kapcsolatunkat, Erasmus+-t vagy egyéb pályázati forrásokat bevonva. A székelyudvarhelyi Benedek Elek Pedagógiai Líceummal korábban kialakított együttműködés

az utóbbi időben meggyengülni látszik, jó lenne megtartani a kapcsolatoknak ezt az irányát is. Illetve a nyelvtanárok dolgoznak további kapcsolatok kiépítésén új országok irányába.

Több egyetemről jönnek hozzánk végzős pedagógus hallgatók hosszú vagy rövid tanítási gyakorlatra. Elsősorban a Károli Gáspár Református Egyetem, ritkábban a Pázmány Péter Katolikus Egyetem és elvétve az Eötvös Loránd Tudományegyetem küld hallgatókat. Véleményem szerint ezek nagyon értékes kapcsolatok, az iskolának szakmailag és HR szempontból is rengeteg előnye származik belőlük. Éppen ezért szeretném, ha újabb tantárgyakat tudnánk bevonni, és ha további kollégák lennének vezető tanárok.

Iskolánk része az ÉGIG (Élenjáró Gimnáziumok Igazgatóinak Grémiuma) nevű csoportosulásnak. A megalakuláskor sok programot szerveztek, kiváló szakmai továbbképzéseken vettünk részt. Ezeket jó lenne a jövőben is folytatni. Ugyanakkor az utóbbi időben ez a szerveződés inkább csak az igazgatók kapcsolatára korlátozódik. Természetesen így is nagyon hasznos, hogy a tagjai vagyunk, ám érdemes lenne bővíteni az együttműködést.

A környékbeli iskolákkal leginkább semleges kapcsolatban állunk. Ezen a jövőben jó lenne fejleszteni, hiszen a földrajzi közelség okán is sok közünk van egymáshoz.

Végül meg kell említenem, hogy a kollégáim egy része országos és nemzetközi versenyek szervezésében is részt vesz. Nagyon fontos szakmai kapcsolatok ezek, hiszen a versenyeken tantárgyanként a legérdeklődőbb diákokkal és a legelkötelezettebb tanárokkal találkozhatunk.

3. Fejlesztési elképzelések

*„Léleknek a testtel szoros egybehangzása tökéletes élet s meglegedés;
azok teljes elválása halál. – S csak az bírja igazán lelkét s testét jól,
ki egyik- s másikkal minden lehető eledelével bővelkedik.”*

/Széchenyi István/

Bár rengeteg gondolatom és ötletem van, mértékertő tervezek lenni ezek bevezetésében, és a prioritásokra szeretnék összpontosítani. Tudom, hogy minden változás nehézségekkel jár, és nincs olyan intézkedés, ami mindenki számára előnyös. Így még a legjobb szándékú és legalaposabban előkészített fejlesztések is félre tudnak siklani a túl gyors bevezetésén, vagy ha egyszerre túl sok minden történik a szervezeten belül.

Igazgatóként az első évben nem kívánok hatalmas változásokat véghez vinni. A legfontosabb a szervezeti kérdőívben is megfigyelt bizonytalanság csökkentése, a vezetőségi működés kialakítása, valamint az új kommunikációs normák alapjának lefektetése.

A kezdeti időszakot követően ugyanakkor szeretnék nagyobb változtatásokat eszközölni. Ezek egy része gyakorlati, praktikus változás lesz, másik része filozófiai, avagy elméleti kérdésekre adott válaszokat jelent. Ez a fejezet természetesen nem lehet teljes, hiszen rengeteg olyan ügy van, ami túlfeszítené ennek a pályázatnak a kereteit, vagy jelenleg még nem ismert, csak a jövőben jelentkező kérdés.

A következőkben a közös gondolkodás főbb irányait mutatom be. Ezek jelenleg a leglényegesebb területek, ahol megoldatlan feladatok, vagy eldöntendő kérdések állnak előttünk. Ám ez később változhat, emiatt fontos kialakítani a szervezeti, és a vezetői működés rugalmasságát, hogy a felmerülő problémákra és előre kiszámíthatatlan helyzetekre jól tudjunk reagálni.

3.1. Értékalapú oktatás

Az iskola alapításakor sok beszélgetés után, a közös munka során kikristályosodott az iskola értékrendje. Azóta több igazgató vezette az intézményt, változott a tantestület, a gyerekek és a környezet is. Így, amikor manapság a kollégáim az iskola értékrendjére hivatkoznak, valójában mindenki egy kicsit mást ért alatta. Ezért gondolom elérkezettnek az időt, hogy újra átgondoljuk, testületileg is megvitassuk, hogy mit jelent számunkra a VPG értékrendje.

A pedagógiai program egyértelműen leírja, hogy a Veres Péter Gimnázium *humanista* iskola. Ez a szemlélet valósul meg a hagyományokban, a jövőképben és a nevelési-oktatási folyamat során.

Mit jelent a humanizmus? Mindenekelőtt ember-központúságot. Nem csak a tanárt vagy a diákot ítéljük meg, hanem látjuk bennük az embert is. Azt az érző, és nem csak gondolkodó személyt, akinek esetleg rossz napja van, vagy éppen saját magához képest ért el nagyszerű eredményt. Gyakran hívják a Verest „versenyistállónak” a környékbeli diákok, szülők. Én ezzel az állítással nem értek egyet. Talán a humanizmus nélkül igaz lehetne ez a címke, ám ha valóban odafigyelünk egymásra, akkor többnek látjuk a diákokat és kollégáinkat is, mint puszta pontszámok, vagy egy versenyeredmények. Fontos, hogy ez a szemlélet megmaradjon az iskolában.

A pedagógiai program három alapértéket nevez meg: az *igazságot*, a *jót* és a *szépséget*. E három érték szellemében neveljük a ránk bízott gyerekeket, és ugyanezek mentén viszonyulunk kollégáinkhoz is. Az ókori görögök *kalosz kagathosz* néven említették ezeket az erényeket. A kiteljesedett ember mindhármát ismeri, fontosnak tartja és közvetíti is. Ám ahhoz, hogy teljes mértékben kibontakozhasson az egyén, széles körű, kiterjedt ismereteket kell szereznie. Ezért tartalmaz a pedagógiai programunk oly sokféle kötelező és kötelezően választható elemet, mint például a furulya, szolfézs, néptánc és a latin. És ezért értékeljük a széles körben művelt, több területen is kiemelkedő diákjainkat a ballagás alkalmával a Kalokagathia-díjjal.

A kalokagathia emberre vonatkozó erényei mellé helyezem a vezetőként legfontosabbnak tartott három erényt. Előbbi arról szól, hogy hogyan tekintünk egymásra, embertársainkra, utóbbi három pedig a saját magammal szemben támasztott elvárás. Igyekszem a kiválóságra, közösségre és a fejlődésre törekedni. Ösztönözni fogok minden kollégát, hogy ebben a törekvésben társam legyen.

A *kiválóság* azt jelenti, hogy a saját szakterületén mindenki igyekszik kitűnni, magasra helyezzük a léceket saját magunk számára.

A *közösség* értéke abban rejlik, hogy egyedül senki nem képes igazán nagyszerű dolgokat létrehozni. Minden eredmény és siker mögött egy teljes közösség munkája áll. Egy ismeretlen eredetű közmondás szerint „ha gyorsan akarsz menni, menj egyedül! De ha távolra akarsz menni, menjetek együtt!”

Végül a *fejlődést* emelnem ki. Tanárként hiszek abban, hogy mindenki, bármilyen életkorban képes tanulni, fejlődni, a tegnapi önmagához képest jobbnak lenni. A folyamatos fejlődés, vagy divatosabb kifejezéssel a *life long learning* jegyében nem csak a diákoktól, de saját magunktól is elvárhatjuk a haladást.

3.2. A munkaközösségek megerősítése

Az iskola szakmaisága leginkább a munkaközösségeken belül dől el. Éppen ezért a munkaközösségeket meg kell erősíteni, és a munkaközösség-vezetőket szorosabban be kell vonni a döntések előkészítésébe és a teljes döntéshozatali folyamatba.

3.2.1. Átszervezés

A jelenleg fennálló munkaközösségek régóta hasonló formában, felosztásban működnek, alapvetően eredményesen és hatékonyan. A struktúráján változtatni csak egy helyen szándékozom. Az idegen nyelvi munkaközösség felosztása nem egyértelmű, így azt javaslom, hogy az angol nyelv alkosson egyetlen, önálló, szakmai munkaközösséget, míg a többi idegen nyelv egy másikat. Ez a különválasztás módszertanilag is indokolt, hiszen 2023-ban már gyakorlatilag nincsen az angolt teljesen előről kezdő csoport, mivel a diákokra (akár 10, akár 14 évesek) már kisgyermek koruktól kezdve rengeteg nyelvismeret rakódik, míg a többi nyelv oktatása alapvetően kezdő szintről indul.

A tervezett különválasztást alátámasztják az óraszámok is, melyeket az alábbi táblázatban mutatok be. A táblázatban nem szerepel a testnevelés és a művészet munkaközösség, mivel mindkettő speciális valamilyen szempontból. A testnevelés a legkötöttebb az összes közül, hiszen minden diáknak kötelező hetente 5 tanórát biztosítani. A művészeti munkaközösségnek pedig egy jelentős része szakkör, nem pedig tanóra. Továbbá a két munkaközösség óráit nehéz teljesen elkülöníteni, hiszen a néptánc egy része beleszámít a kötelező testnevelésbe, ugyanakkor inkább művészeti tevékenységként tekintünk rá. Emiatt ezt a két munkaközösséget kihagytam a lenti felsorolásból.

Jelenlegi munkaközösség	Heti óraszám 2022-2023	Heti óraszám 2023-2024
Biológia, kémia, földrajz	130	127
Ember és társadalom	126	129
Fizika, informatika, technika	133	133
<i>Idegen nyelvek (2 munkaközösség)</i>	<i>300</i>	<i>308</i>

Jelenlegi munkaközösség	Heti óraszám 2022-2023	Heti óraszám 2023-2024
Magyar	115	116
Matematika	176	175

Tervezett munkaközösség	Heti óraszám 2022-2023	Heti óraszám 2023-2024
<i>Angol nyelv</i>	<i>148</i>	<i>148</i>
<i>Élő idegen nyelvek</i>	<i>152</i>	<i>160</i>

A munkaközösségek működése szempontjából fontos, hogy a vezető egyértelmű támogatottságot élvezzen. A jelenleg meglévő munkaközösség-vezetők személyén nem kívánok változtatni, ám ahol valamilyen okból kifolyólag, például nyugdíjazás vagy új munkaközösség létrehozása miatt szükséges új vezetőt kijelölni, ott fontosnak tartom, hogy a munkaközösség saját maga döntsön a vezetőjéről. Így igazgatóként olyan személyekkel működhetek együtt, akik valóban élvezik a kisebb közösségek bizalmát és támogatását. Szeptembertől három helyen lesz változás a vezetők között. Kérésemre mindhárom esetben megtörtént a közösségi döntés, a megválasztott személyekkel képzelem el a következő tanévet.

3.2.2. Egységesen magas szintű szakmai munka

Fontosnak tartom, hogy a szakmai munka kiegyensúlyozottan egyenletes legyen minden osztályban és minden képzéstípusban. Egyrészt legyen hasonló a tananyag mennyisége és a tematika a párhuzamos osztályokban vagy csoportokban. Másrészt a nevelés-oktatás minősége se különbözzön lényegesen.

Alapvetően a fent leírt helyzet áll fenn iskolánkban is, ám néhol előfordulnak hullámvázások, a kívánatosnál nagyobb eltérések. Természetesen emberek vagyunk, és különbözünk egymástól, ez így is van rendjén. Mindenkinek van kedvenc témája, ahol szeret hosszabban időzni, alaposabban elmerülni benne. Ezt nagyon értékesnek tartom, és a jövőben is bátorítani fogok mindenkit, hogy éljen ezzel a lehetőséggel a szűkre szabott keretek között. Ugyanakkor jó lenne egy olyan rendszert kialakítani, amelyben lényegi különbségek nem fordulnak elő a párhuzamos, összehasonlítható csoportok között.

Mindenkinek az érdekét szolgálja az egységesség. Sokkal könnyebb így kommunikálni egy-egy jó vagy rossz eredményt a szülőknek, és könnyebben helyettesíthető egy tanár betegség esetén.

A gyakorlati magvalósítást munkaközösségi szinten képzelem el. Vannak is jó példák, amelyeket elleshetünk egymástól. Például van olyan munkaközösség, ahol közös tanmenetet készítenek. Van olyan, ahol egy-egy témából évfolyamdolgozatot íratnak, illetve olyan munkaközösség is előfordul, ahol közös feladatlapokat készítenek a témakörökhöz.

A jó gyakorlatok terjesztésében fontos szerepet játszik a közös tudásmegosztás, akár értekezleten, akár egyéb fórumon. Az óralátogatások szintén elősegítik a jó gyakorlatok terjedését, hiszen sokat tanulhatunk más munkaközösségekben tanító társainktól. Ezért az óralátogatásokat és a tudásmegosztásnak minden formáját támogatni szeretném.

Természetesen az egységesség megvalósítása esetén is bízom a nevelőtestület bölcsességében, hogy más, kreatív ötletekkel állnak elő. Továbbá fontos megjegyezni, hogy az egységesítés során nem szenvedhet csorbát az egyéni szabadság. Vagyis az egységesítés célja a közös alap megteremtése, nem pedig az extra teljesítmények és a szívvel-lélekkel megvalósított többletmunka lefaragása.

3.2.3. Szakmai közösségek

Céлом, hogy az iskolán belül pezsgő szakmai élet alakuljon ki. Ezt leginkább munkaközösségenként, illetve tantárgyanként tudom elképzelni. Ugyanakkor fontos a tantestületen átívelő szakmai párbeszéd is.

Nagy szerencsénk a Veres Péter Gimnáziumban, hogy majdnem minden tantárgyat többen tanítanak. Az ország legtöbb iskolájában például egyetlen fizika vagy kémia tanár van (akár mindkettő ugyanaz a személy), így az illető senkivel nem tudja megvitatni a problémáit, felmerült szakmai kérdéseit. Becsüljük meg ezt a helyzetet, hogy az egészen tantárgyspecifikus kérdésektől kezdve az általános pedagógiai vagy nevelési elvekig szinte minden felmerülő helyzetet meg tudunk vitatni egy vagy több hozzáértővel. Ez egy hatalmas erőforrás, éljünk vele!

A gyakorlatban sokféle módon meg lehet ezt valósítani. Többetekkel beszélve, illetve más iskolák gyakorlatát nézve a következő néhány ötletet mindenképpen hasznosnak tartom. Ezek egy része már működik, vagy részben működik iskolánkban, ám a jól működő dolgokat is mindig lehet tovább fejleszteni, vagy kibővíteni másokra is.

Óralátogatás. Nagyon fontos, hogy rendszeres időközönként minden kolléga látogassa mások óráit, illetve az ő óráit is megnézzék időnként. Tudom, hogy sokan félnek attól, hogy „mit fog a másik gondolni”. Valójában a legtöbb esetben az történik, hogy néhány hasznos

tippet ellessünk a másiktól, pár dologban pedig mi adhatunk neki visszajelzést, tanácsot. Hiszem, hogy ebből mindkét fél épül.

Mentorálás, beilleszkedés. Kiemelten lényeges feladat az újak bevezetése a közösségbe, illetve pályakezdők esetén a tanári létbe. Ebben a tekintetben az a fontos, hogy senki ne maradjon ki, mindenkire figyeljenek oda a kollégák, akár egy dedikált mentor, akár egy kisebb csoport.

Tudásmegosztás. Mikor valaki részt vesz egy *továbbképzésen*, vagy kipróbál egy új módszert, olyankor nagyon hasznos a többiek számára, hogyha a tapasztalatait meg tudja osztani velük. Rengeteg rejtett tudás van a közösségben, amit jó lenne felszínre hozni, és bemutatni egymásnak. Tanuljuk el a kollégáink jó gyakorlatait!

A tudásmegosztás másik útja a *külső előadó* meghívása. Ezen a téren vannak jó, és kevésbé jó tapasztalataink, vagyis óvatosan kell meghívni bárkit előadni, ugyanakkor odafigyeléssel lehet nagyon hasznos és tanulságos programot szervezni.

Továbbképzések. Motiválni kell a nevelőtestületet, hogy ne csak kipipálni akarják a kötelező kreditpontokat, hanem igazán jó továbbképzésekre jussanak el. Ezen a téren is segítenek a rendszeres találkozások, hiszen így tudunk ajánlani egymásnak olyan képzéseket, amiket már ismerünk, kipróbáltunk. Emellett fontos a vezetőség motivációja is, ha lehetséges, akkor az anyagi terhek legalább egy részének átvállalásával, a szükséges források megteremtésével.

3.2.4. Osztályfőnöki munkaközösség

A többi között speciális helyzetben van az osztályfőnöki munkaközösség. Jelenleg 21 tagja van, így ez a legnagyobb létszámú csoport mind között.

Az osztályfőnökség valószínűleg a legkomplexebb és legnagyobb kihívást jelentő feladat a tanárok között. Egyrészt azért, mert valójában erre nem készít fel az egyetem. Másrészt azért is nehéz, mert nagyon különböző területeket, az iskolai életnek szinte minden területét érinti. Harmadrészt azért, mert 4, illetve 8 éven keresztül folyamatos érzelmi kapcsolatot igényel, sok munkaidőn kívüli elfoglaltságot jelent és személyes bevonódást egy-egy diák sorába. Így ez a nevelőmunka egyik kulcspozíciója.

Éppen ezért az osztályfőnökök azok, akik a legátfogóbban látják az iskola működését és magukat a diákokat. Fontos az osztályfőnöki vélemények becsatornázása a döntéshozatalba, hiszen olyan tudással rendelkeznek, ami képessé teheti őket a rendszerben gondolkodásra.

A jövőben éppen ezért erősíteni szeretném az osztályfőnöki munkaközösség és a vezetőség kapcsolatát.

3.3. Vezetőségi struktúra, működés

3.3.1. Vezetői szerepfelfogás

Ahhoz, hogy érthető legyen az általam elképzelt működési modell, elsőként tisztázni szeretném, hogy mi a felfogásom a vezető személyéről és szerepéről. Különlegesen fontosnak tartom, hogy a korábban említett erények, a kiválóság, a közösségi gondolkodás és a fejlődés megjelenjen az igazgató személyében, viselkedésében, törekvéseiben. Vezetői felfogásom alapvetéseit a következőkben foglalom össze.

- Az igazgató törekedjen a konszenzusra. Néha azonban szükséges a gyors döntéshozatal. A vezető feladata, hogy meg tudja különböztetni ezeket a helyzeteket.
- Nem az igazgató személyes vágyai a fontosak, hanem mindig az iskola érdekeit kell szem előtt tartani. A vezető feladata, hogy megtalálja az iskolának kedvező megoldásokat, és ezeket végrehajtsa. Még akkor is, ha van olyan, akár a vezető maga, akinek az érdekeivel az adott megoldás ellentétes.
- A vezető legyen jelen. Az épületnek és a szervezetnek is minden szintjén legyen jelen és legyen látható, váljon aktív részesévé az ünnepeknek és az átlagos hétköznapiaknak egyaránt. Fontos, hogy az iskola minden dolgozójával és diákjával gyakran találkozzon.
- Az igazgató minden kollégájával tisztelettel beszéljen. Saját mérgét, rossz hangulatát tegye félre a közös munka során. A kölcsönös tisztelet mindig a vezetőnél kezdődik.
- Az igazgató személyes viselkedésével és példájával mutassa azt a hozzáállást és kommunikációt, amit a kollégáktól is elvár.

A fenti elvek gyakorlati megvalósításában korábbi, cserkész-vezetői valamint munkaközösség-vezetői tapasztalatomra tudok támaszkodni. Mindkét szerepkörben hasonlóan vezettem a rám bízott szervezeti egységet.

A döntéshozatal legoptimálisabb módjának a konszenzust tartom, ám ez nem minden esetben lehetséges. Vezetőként törekedni fogok arra, hogy széles támogatottságú intézkedéseket hozzak. Ugyanakkor lesznek olyan, kényesebb helyzetek, amikor ez nem lehetséges. Ilyenkor minden esetben egyeztetek az érintettekkel, valamint meghallgatom a releváns véle-

ményeket és jó ötleteket, jöjjenek azok akár diákoktól, kollégáktól vagy szülők irányából. Ha a lehetőségek felmérése után nem születik konszenzus, akkor természetesen meghozom a szükséges döntést, hogy az ügymenet ne akadjon meg. A gördülékeny működéshez elengedhetetlen a gyors döntéshozatal. Különösen a nem konszenzusos és a népszerűtlen döntések meghozatala esetén lényeges a kommunikáció, ami segít csökkenteni az ellenállást.

A vezetésre úgy tekintek, mint egy visszacsatolt szabályozó rendszer alapján működő folyamatra. Ez a gyakorlatban úgy működik, hogy először információgyűjtés történik, majd egyeztetés az érintettekkel. Ezután jön a döntés előkészítése, a lehetőségek megvitatása a tanácsadó testülettel. Ez nem egy állandó testületet jelent, hanem minden egyes döntés során más személyekből áll. Ezt követi a tényleges döntés, annak kommunikálása és végrehajtása, majd a visszacsatolás.

A folyamat egyik legfontosabb eleme, hogy a visszacsatolás ténylegesen megtörténjen. Ha szükséges, akkor finomhangolni kell a döntéseket. Ezért is lényeges, hogy rendszeres megbeszélések legyenek, ahol gyorsan vissza lehet jelezni az ügyek előrehaladásáról vagy a problémákról.

Az iskola irányításában klasszikus vezetőség-titkárság kapcsolatot képzelek el, szoros kommunikációval. A hatásköröket ki kell bővíteni oly módon, hogy egy-egy feladatot többen is el tudjanak végezni, így nem kell a másakra várni. Ennek feltétele a bizalom, valamint az, hogy a vezetőségen és a titkárságon belül is képesek legyenek feladatokat delegálni egymásnak. Ugyancsak szükséges hozzá egy jól működő szervezeti, szervezési és informatikai háttér.

Alapvetésem, hogy a vezetőség ajtaja legyen nyitva. Természetesen lehetnek helyzetek, amikor valaki egy konkrét feladatban szeretne elmerülni, ám ettől még a vezetőségnek hozzáférhetőnek kell maradnia. Ebben nagy segítséget jelentene egy tárgyaló helység, vagy egy csendes szoba, ami sajnos a jelenlegi épület-kihasználtság mellett nem reális.

3.3.2. A vezetői tanácskozások szintjei

Az iskola gördülékeny működéséhez és a gördülékeny információáramláshoz szükség van rendszeres értekezletre. Természetesen folytatni tervezem a jelenlegi, heti vezetőségi megbeszéléseket, amit továbbra is hétfőn, a nap elején tervezek megtartani.

A szűk vezetőség mellett szükség van a kibővített vezetőség rendszeres, lehetőleg heti gyakoriságú találkozására is. Ennek az ülésnek nem kell hosszúnak lennie, hiszen ha rendszeresen találkozunk, akkor egy hét alatt nem gyűlik fel túl sok kérdés. További hasznos hoza-

dék, hogy az egymástól távol lévő kistanárik között is megnő a kapcsolódási lehetőségek száma. Ezzel sok félreértést meg lehet előzni.

A fentiek mellett szükség van egy harmadik rövid megbeszélésre, a NOKS-os dolgozók hét eleji gyűlésére is. Ezt a korábbi gyakorlatot azért szeretném visszavezetni, hogy az iskola működésében nélkülözhetetlen segítő alkalmazottak időben értesüljenek az eseményekről, és pontosabban tudják tervezni a heti munkabeosztásukat.

Az értekezletek lebonyolítása is változna, hiszen a modern vezetéselmélet módszertana rengeteg különböző típust ismer, például az álló értekezletet, ami egy nagyon hasznos forma. Néhány praktikus és hasznos módszert érdemes az adott célnak megfelelően, váltakozva használni.

3.3.3. Alapdokumentumok

Az intézményi alapdokumentumok, a munkaterv, a pedagógiai program, az SzMSz, és a házirend szerepe kettős megítélésű. Egyrészt sokan nyúgnak, fölösleges adminisztrációnak, a tanári munkához szervesen nem kapcsolódó tevékenységnek tartják az alapdokumentumokkal kapcsolatos bíbelődést. Ugyanakkor éppen ezek a dokumentumok határozzák meg közvetlenül a hétköznapijainkat, szabályozzák a munkanapjaink működését.

Az alapdokumentumok rendszeres felülvizsgálata elkerülhetetlen. Ez azonban nem probléma, sokkal inkább lehetőség, hogy a gyorsan változó környezetre tudjon reagálni az intézmény. Legnagyobb mértékben a társadalmi és a szabályozási környezet változik, a földrajzi adottságok időtállóak.

Az alapdokumentumok jelentősége leginkább vitás kérdések felmerülése esetén értékelődik fel. Emiatt a házirend mindenkori módosításába szeretném érdemben bevonni a diákönkormányzatot is. A pedagógiai program frissítéseit a nevelőtestület, és különösen a munkaközösségek bevonásával tervezem elvégezni. Az SzMSz változásai pedig leginkább a vezetőség és az alkalmazotti közösség munkáját érintik, így ezen csoportokkal együttműködve kell minden újítást bevezetni.

3.3.4. Gyors eredményt hozó intézkedések

A szervezetfejlesztés elmélete ismer egy nagyon hasznos kifejezést, a *quick win* fogalmát. Ez minden olyan gyors változtatást magába foglal, amelyeket azonnal meg lehet tenni, csekély ráfordítást igényel, ám ennek ellenére nagy a hasznossága, a megtérülése.

Ilyen intézkedésnek gondolom azt, ha az arculati elemek (logó, címer, levélpapír) felkerülnek mindenki számára könnyen elérhető helyre, ha az igazgató nyitva tartja az ajtaját, hogy könnyen elérhető legyen, vagy ha a honlapon a tanárok felsorolásánál a kistanárikat is feltüntetjük, hogy a kívülről érkezők könnyebben megtalálhassák a tanárokat például fogadóóra esetén.

Biztos vagyok benne, hogy a nevelőtestületen belül még rengeteg hasonló, egyszerű ötlet van, amik javítani tudnak a szervezeten. Nyitottan állok az alulról jövő kezdeményezések felé, és ezeket ösztönözni is fogom a személyes beszélgetések alkalmával, illetve a különböző értekezleteken egyaránt. Számomra szimpatikus a Toyota-módszer, amelyben a gyár alkalmazottai rendszeresen javaslatokat tesznek a vezetőségnek. Hiszem, hogy a Veresben dolgozók rengeteg hasznos ötlettel, jobbító javaslattal tudnak előállni. Ám ezeket a fejlesztési ötleteket nem elegendő meghallgatni, hanem aktívan támogatni szükséges, hogy valóban megvalósuljanak, és tényleges segítséget nyújtsanak az érintetteknek.

3.4. Szervezeti kultúra és kommunikáció

2024-ben evidencia, hogy egy szervezet működését nem csak a szabályok pontos betartása, hanem az egyének egymáshoz fűződő viszonya, kapcsolatrendszere határozza meg. A kapcsolatrendszert, a hagyományokat, rutinokat, nyelvezetet, külső megjelenést és közös emlékeket nevezhetjük együttesen szervezeti kultúrának. Úgy gondolom, hogy ezen a téren van tennivalónk, mind a szervezeti kultúrán, mind a külső és belső kommunikáción szükséges javítani.

3.4.1. Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra olyan, mint a kovász, ami összetartja az intézményt. Egyáltalán nem mindegy tehát, hogy milyen ez a kultúra, mert a rossz kovással készített kenyér összeesik, míg a friss kovással sültöt szépen megkel. Akárcsak az iskolák esetében is. A friss, egészséges szervezeti kultúrával rendelkező intézmény jobban működik, és kívülről is szimpatikusabb benyomást kelt.

Valójában minden a szervezeti kultúra része, különösen azok a viselkedések és gyakorlatok, amelyek fel sem tűnnek. Vegyük például a külsőségeket. Már az iskolába érkezéskor fogad minket egy látvány, az épület, a kapu és a portásfülke. Utána a folyosón a megszokott félhomály és a gyerekek nyüzsgése. Van, aki köszön, és van, aki nem. Ezek a tényezők, mind hatnak az egyénre, és összességében a közösségre is

Vannak hagyományaink. Ilyen a köpeny és papucs viselete, de a második emeletről lehallatszó furulyázás is ide tartozik. Az aulában a deguk, a lépcsőfordulóban a faliújságok, a körben lógó tablók és a külön kistanárikban „lakó” tanárok is. Két éve egy munkacsoport összegyűjtötte a hagyományainkat, jó hosszú lett a lista, pedig közel sem teljes.

A jövőre nézve szükségesnek tartom fejleszteni a szervezeti kultúránkat. Nézzük területek szerint, hogy mi is lehetne a fejlesztés iránya.

- Elsőként fontos lenne tisztáznunk a *célokat*. Egyéni és szervezeti szinten ezek eltérők lehetnek, ugyanakkor szerencsés esetben egy irányba mutatnak. Az egyéni célokat kinek-kinek magával, esetleg a vezetővel közösen kell meghatározni, de a szervezet célját csak az egész közösség együttesen tudja. Hiszen ezután mindannyiunk felelőssége, hogy a közös cél felé haladjunk.
- A *külső megjelenés és megnyilvánulás* sokkal fontosabb, mint azt sokan gondolják. Hiába mondja valaki, hogy nem a külső fontos, hanem a szakmai tartalom, valójában mi is és a környezetünk is emberekből áll, és elsősorban a külső alapján fognak megítélni minket. Törekednünk kell tehát arra, hogy az épület és környezete rendezetten, barátságosan nézzen ki, ahogyan arra is törekednünk kell, hogy mi magunk és a diákjaink is rendezett benyomást keltsenek. A szóhasználatunk (diákoké és dolgozóké egyaránt) közelítsen ahhoz a színvonalhoz, amit egyébként a tanulmányi teljesítményünkről szoktunk gondolni.
- Fontos tisztázni azt is, hogy mit tekintünk *érdemnek*: mi az a teljesítmény, amit a közösség elismer. Sok más iskolával szemben a Veres osztályaiban azt tartom nagyszerűnek, hogy elismerik a valódi teljesítményt. Akit esetleg az előző iskolájában strébernek tartottak, vagy őrült tudósnak, őket itt megbecsüli az osztályközösség, és együtt örülnek a sikereinek és csodás versenyeredményeinek. Ugyanez a helyes hozzáállás a tanárokkal és a többi dolgozóval kapcsolatban is.

Ha valaki kitartóan dolgozik, az *érdem*. Ha valaki eredményesen dolgozik, az is *érdem*. Ezeket meg kell becsülni. Hogyha valaki hibázik, az pedig nem csökkenti az érdemeit, hanem a munka természetes velejárója.

- A kultúrának részei a *közös ünnepeink*, rendezvényeink. Sokat elárul rólunk, és egyúttal tudat alatt nevel is minket az, hogy milyen ünnepeink vannak, és hogy hogyan zajlik egy-egy ilyen ünnep. Évnyitó, évváró, ballagás, október 23., karácsony, március

15., húsvét és a többi megemlékezés, emlék-, vagy ünnepnap. Az, hogy van egy zenekar, ami ilyenkor ki tud állni, már önmagában sokat jelent. Az is nevel minket, és gondolatainkban gazdagít, hogy a megemlékezésen gyakran táncot látunk. Ha ugyanakkor túl hosszú egy rendezvény, és a hátsó sor csak játszik a mobiltelefonján, az is része a szervezeti kultúrának.

- Végül a *kommunikációt*, az egymással és másokkal való kapcsolattartást említem. Ebbe beleértem a honlapot, a levelezésünket, a tanórai és folyosói megnyilvánulásokat, de a szülőkkel folytatott beszélgetéseket is, legyenek azok épületen belül, vagy akár csak kint az utcán.

A kommunikációnkat két szempontból kell megváltoztatni. Egyrészt a közléseinket próbáljuk a befogadóhoz igazítani. Sokszor olvasok olyan leveleket, ahol nem egyértelmű, hogy kinek szól, miről szól és mennyire fontos. Nyilván az író ezeket pontosan tudta, de nem az olvasó fejével gondolkozott, így egy-két gondolati körből kihagyta őt, és rögtön a mondandó közepénél kezdett bele. Már a levél tárgyánál el kell kezdeni, és végig a megfogalmazásban törekedni kell arra, hogy a címzettnek szóljon, könnyen megértse a levelet.

Másrészt a közlések érzelmi töltetén kellene finomítani. Ez nem minden esetben a közlőn múlik, de előfordulnak kellemetlen, ideges megnyilvánulások, amelyek csak további feszültséghez vezetnek. Ugyanez fordítva is lehetséges, hogy bár a közlőnek nem volt semmilyen rossz szándéka, a befogadó félreérti az üzenetet, és zokon veszi azt. Mindkét irányban nyitottabbnak, elfogadóbbnak kell lennünk a kollégákkal szemben, és elsőként a jó szándékot kellene feltételezni mindenkiről

Összességében arra kell törekednünk, hogy a szervezeti kultúra minden elemében gazdagítson bennünket, és vigyen közelebb a közös értékeinkhez. A főbb eseményeinkben megtestesülő hagyományainkat nem kívánom lecserélni, de egy-két esetben szükséges módosítani rajtuk, hogy azok továbbra is a közösséget és a fejlődésünket szolgálják.

3.4.2. Vezetőség és a nevelőtestület közötti kommunikáció

Ahogy fent is írtam, a szervezeti kultúra egyik legfontosabb eleme a kommunikáció, és azon belül is kiemelt szerepe van a vezető és a vezetőség belső kommunikációjának. Ez az, ami meghatározza az iskolai légkört, ami mintát ad a kollégáknak, és amihez akarva-akaratlanul is többen igazodnak.

Alapvetően nyílt és rendszeres kommunikációt szándékozom folytatni. Ennek sokféle megvalósulása létezik a gyakorlatban, néhányat felsorolok ezek közül. Fontos, hogy a szó szoros értelmében is nyitva legyenek az ajtók, vagy legalábbis legyen nyitott ajtó, ahol a vezetőséget el lehet érni, hiszen ez a négy ember döntő jelentőségű a működés szempontjából. Innen indulnak és ide érkeznek vissza az információk.

Igazgatóként fontosnak tartanám, hogy rendszeresen körbejárjak az épületben, tanórán és szünetben egyaránt. Fontos, hogy a vezető időről időre meglátogassa a tanárikat, benézzen az osztálytermekbe, és lehetőséget adjon a diákoknak és dolgozóknak arra, hogy megszólítsák. A spontán beszélgetésektől erősödnek a kapcsolatok, és ettől képes jól működni egy szervezet.

A véletlen találkozások mellett szükség van rendszeres találkozókat bevezetésére is, hiszen a folyosón nem mindenkivel lehet összefutni, és nem is minden téma megvitatására alkalmasak a nyilvános terek. Ezért azt tervezem, hogy minden tanárral egy, vagy legfeljebb másfél évente leülök, amikor rá tudunk szólni egymásra egy lukas órát, hogy, célokról, motivációról tervekről és érzésekről beszéljünk.

Korábban írtam, hogy ösztönözni szeretném az óralátogatásokat a kollégák között. A vezetőségre vonatkozóan is érvényesnek tartom, hogy látogatni kell az órákat, és nem csak az új kollégákat, hanem időről időre minden tanárhoz érdemes eljutni. Ezeknek a látogatásoknak nem az a célja, hogy szigorú szemmel hibát keressünk, hanem az, hogy jobban megismerjük a kollégák személyiségét, hogy át tudjuk érezni a problémáikat és együtt örülhessünk az apróbb sikereknek. Emellett abból a szempontból is hasznos, hogy a vezetőség így nem csak névről, hanem arcról is jobban megismeri a diákokat.

3.4.3. Tanár és diák közötti kapcsolat

Szerencsére a tanárok és diákok közötti kapcsolat alapvetően rendben van az iskolánkban. Ugyanakkor nem árt óvatosnak lenni, hiszen az elmúlt évtized hírei világszerte felhívták a figyelmet az alá-fölé rendelt kapcsolatokban rejlő veszélyekre.

A diák életkoránál és helyzeténél fogva alárendelt szerepet kap a tanárhoz képest. A körülményekből ez a tény következik, ezen nem tudunk változtatni. Arra viszont törekedni kell, hogy elkerüljük a megalázó, bántalmazó helyzeteket.

A bántalmazások elkerülése fontos téma, de szerencsére nagyon ritkán fordul elő. A testi, verbális és érzelmi abúzus általában kis lépésekkel kezdődik. A problémákat korán észlelni kell, és a rossz folyamatokat vissza kell fordítani. Elsősorban mindenki saját magáért tud felelősséget vállalni. Azt kell tudatosan átgondolni magunkban, hogy amit éppen teszek, az a

diák érdekében történik, vagy a saját érdekében. Valójában ez az a választóvonal, amit nem szabad átlépni még a legártalmatlanabbnak tűnő esetekben sem.

Van azonban egy másik, sokkal gyakrabban előforduló probléma, a diákok mentális állapota. Emiatt feladata a tanárnak az is, hogy a diákjaira odafigyeljen, és törődéssel forduljon feléjük. Sajnos sok diák nagyon magas stressznek van kitéve, a kiváltó tényezők egy része nem is feltétlenül az iskolához kapcsolódik. Pedagógusként az iskolához kapcsolódó körülményeket tudjuk befolyásolni, ezen a területen vagyunk képesek segíteni a diákoknak. Odafigyeléssel elkerülhetjük a túlzott teljesítménykényszert (ami egyéneként változik) és a túlterhelést.

Tanárként tisztában kell lenni azzal, hogy gyerekek körében is egyre gyakoribb a szorongás, kiégés és a depresszió. Nem feladatunk, és nem is kompetenciánk ezeket a pszichés állapotokat „megoldani”, a mi lehetőségeink a prevenciót, illetve a korai észlelést és a megfelelő szakemberhez irányítást ölelik fel.

3.4.4. Tanár-szülő kapcsolat

A 2024 februárjában felmerült, iskolánk esetleges fenntartóváltását célzó események alaposan megmozgatták a szülői munkaközösséget. Ez az ügy önmagában több tényre is rávilágított.

Egyrészt a szülői közösségen belül rengeteg szaktudás található, valamint akarat is ahhoz, hogy segítsenek az iskolának. Ez egy hatalmas erőforrás, amit mindenképpen be kell csatornázni az egyéb fejlesztési tervek magvalósítása során. Az említett ügyben a jogi és kommunikációs képességek kerültek felszínre, de sok más területen is tudnának valódi támogatást nyújtani.

A másik tény az, hogy a szülők hiányolják, illetve keveslik a kommunikációt az iskolával, különösen a tanárokkal. Erre tett két javaslatot az SZMK. Egyrészt legyen egy kapcsolat-tartó tanár, másrészt egy közös platform a tanárok és szülők számára. Itt merült fel, hogy esetleg a féléves SZMK értekezletek formáját, struktúráját is meg lehetne változtatni, hogy ne pusztán a tájékoztatásra korlátozódjon, hanem több legyen benne az interakció.

A szülők javaslatait a magam részéről támogatom, nyitott vagyok a változásra. Ez nem jelenti azt, hogy a szülőket folyamatosan bevonnai szándékozom az iskola életébe, ám igény esetén nagy örömmel dolgozom velük együtt. A közeli munkakapcsolat mindkét fél számára gyümölcsöző lehet.

Továbbá javaslom létrehozni a szülők és tanárok részvételével valamilyen informális találkozási lehetőséget, amit nevezhetünk akár platformnak is. A gyakorlati megvalósítása

valamilyen közös klubest, sportrendezvények, kórus vagy célzott, tematikus megbeszélések lehetnének. A múltban többféle közös rendezvény volt már, ezek közül néhányat újra lehet indítani, vagy továbbiakat kitalálni. A cél a tanárok és szülők közötti távolság csökkentése, egymás megismerése és a kapcsolatok erősítése.

3.4.5. Az iskola és az öregdiákok közötti kapcsolat

Minden nagyobb múltú intézmény támaszkodik valamilyen formában a korábbi tagjaira és tartja velük a kapcsolatot. Ezek az alumni szervezetek fontos részét képezik a jól működő intézményeknek. A Veres Péter Gimnáziumban 1990 óta több ezren érettségiztek. Úgy vélem, hogy a legnagyobb részük örömmel emlékszik vissza az itt eltöltött évekre. Jelenleg a kapcsolatot az évente megrendezésre kerülő találkozón, valamint informális kapcsolatokon keresztül tartjuk velük.

Az Öregdiákoknak alapvetően saját magukat kell szervezni, de természetesen az iskola mindenkori igazgatójának aktívan ösztönző támogatásával. Korábban működött a Veres Péter Gimnázium Öregdiák Egyesülete, ám ez jelenleg felszámolás alatt áll. Fontos feladatomnak tekintem – nem csak igazgatóként, de öregdiákként is – hogy újra aktívvá tegyük ezt a szervezetet. Más szervezeteknek, például iskoláknak, egyetemi karoknak, szakkollégiumoknak jól működő gyakorlatuk van az alumni szervezése terén. Ezt a tudást el kell tőlük tanulni, és a saját közösségünkre adaptálni.

Célom, hogy létrejöjjön egy adatbázis a VPG-ben végzett diákokról, valamint legyen egy egyértelmű kommunikációs csatorna, ahol el tudjuk érni őket. A legjobb módszer egy hírlevél, amire csak a végzettek tudnak feliratkozni, és amellyel kapcsolatban garantáljuk, hogy nem túl sűrűn (nagyjából negyed évente) de akkor egy tartalmas és valóban érdekes levelet kapnak tőlünk. Emellett számos egyéb formája is létezik a kapcsolattartásnak, Facebook csoport, Instagram oldal, illetve személyes kommunikáció a volt osztályfőnökkel vagy osztálytársakkal. Ezen a téren az a feladata az iskolának, hogy keretet adjon, és valamennyire összehangolja a különböző csatornákat.

3.4.6. Nevelőtestület és a tankerületi központ közötti kommunikáció

Fontos, hogy az intézményfenntartó tankerületi központ és a nevelőtestület közötti kommunikáció gördülékeny legyen. A munka kereteit, az épület működtetését és a tárgyi eszközök beszerzését is tankerület biztosítja, ugyanakkor kérések, feladatok és utasítások is érkeznek az iskolába, amelyeket teljesíteni kell.

Az iskola irányából fontos visszajelzéseket tudunk adni a tankerületnek, emellett a problémáinkat és az ezekkel kapcsolatos kéréseket is közvetíteni kell. Előfordul olyan is, hogy egy tankerületi kérés valódi nehézséget jelent az iskola számára. Ebben az esetben a vezetőnek kell közbenjárnia, hogy megértse a kérés valódi mozgatórugóit, és egy mindkét fél számára elfogadható kompromisszumot tudjon elfogadtatni a felekkel.

Alapvető fontosságúnak tartom, hogy a jövőben a kommunikáció tiszta legyen, mindkét irányba elkerüljük a félreértéseket.

Mi alapvetően két tényezőt tudunk befolyásolni. Az egyik, hogy a tankerület irányából érkező utasítások minél gyorsabban és pontosabban jussanak el a nevelőtestülethez. Ezen nem csak a szó szerinti továbbítást értem, hanem szükség esetén bővebb magyarázatot, a háttér bemutatását is. A legtöbbször meg lehet előzni a félreértéseket pusztán azzal, hogy alaposabban feltárjuk a problémakört. Hiszen ha hiányzik valamilyen információ, azt az űrt agyunk kreatívan kitölti valamilyen magyarázattal. Ez a természetes emberi reakció okozza a legtöbb tévedésen alapuló pletykát. Éppen ezért érdemes a hiányt megszüntetni, azaz kellő információt továbbítani, illetve fórumot teremteni a kérdések feltevésének.

A másik tényező a saját kommunikációnk a tankerület irányába. Igazgatóként célnak és feladatommak is tekinteném, hogy a nevelőtestület kéréseit pontosan továbbítsam és képviseljem, a lényeges körülményeket pedig alaposan tárjam fel a tankerület előtt.

A kétirányú kommunikáció jelentőségére akkor láttam rá igazán, amikor a VEKOP projektünk utolsó másfél évében én lettem a kapcsolattartó. Jó tapasztalat volt számomra látni, hogy a közvetlen találkozások mennyire hasznosak a közös munka során. Ezt szeretném folytatni vezetői működésem alatt is. Legfontosabb partnereim ezen a téren az igazgató-helyettesek, a gazdasági vezető, valamint az iskolatitkárok.

Mindannyian azért dolgozunk, hogy a Veres Péter Gimnáziumban magas színvonalú oktatás valósulhasson meg. Ha ezzel az alapállással fordulunk egymáshoz, akkor hiszem, hogy az egyébként valóban szűkös erőforrásokat felhasználva jobb eredményt tudunk elérni.

3.4.7. Online kommunikáció

Az iskola jelenléte az online térben igencsak visszafogott. Célnak, hogy a honlap aktívabban működjön, rendszeresen kerüljenek rá hírek. Jó lenne külsőleg is megújítani, ami szerencsére egybeesik az iskola alapítványának törekvéseivel is. A honlap felújításának, vagy egy új weboldal létrehozásának az anyagi háttere így adott.

A működtetéshez az akarat megvan, az anyagi feltételek adottak, a folyamatos tartalmakhoz a nevelőtestület és a diákok munkája szükséges. Ennek megvalósítását munkaközösségi és diákönkormányzati keretek között képzelem el.

Ugyancsak szükséges az iskola különböző hivatalos és félhivatalos felületeinek (Facebook, Instagram) összehangolása, legalább olyan mértékben, hogy ezek az oldalak a honlapról elérhetők legyenek.

3.4.8. Nyitás más iskolák és oktatási intézmények irányába

A külső kommunikációnak egy szűkebb szelete a szakmai kapcsolat más intézményekkel. Erről külön is érdemes szót ejteni. Alapvetésként azt gondolom, hogy a Veresnek nyitnia kell a külvilág felé, meg kell ismernie más tanárokat, iskolákat és oktatási rendszereket. Biztos vagyok benne, hogy az új tapasztalatok rengeteg inspirációt és konkrét ötleteket is adnának kollégáinknak.

Kérdés, hogy milyen módon lehetne nyitni mások felé. A következő néhány, részben a kollégáktól származó ötlet még nem öltött teljesen kiforrott formát, és kérdés, hogy ezek milyen mértékben megvalósíthatóak, ugyanakkor érdemes őket megvitatni, és esetleg valamilyen továbbfejlesztett változatukat megvalósítani.

Kézenfekvő, hogy a tankerületen belüli iskolákkal könnyen kapcsolatba tudunk lépni a közelség, a közös fenntartó és a személyes ismeretségek okán. Érdemes ellátogatni egymás szakmai rendezvényeire, amennyiben vannak ilyenek.

Izgalmasabb nyitás lenne egy távolabbi, de még belföldi partneriskola, akikkel kifejezetten szakmai kapcsolatot tartanánk fenn. Akár látogatás, akár valamilyen fajta időszakos, tanári csereprogram keretében, de biztos vagyok benne, hogy nagyon sokat tudnánk tanulni. Itt érdemes megemlíteni, hogy a fenntartónknak partnere a Szerencsi Tankerületi Központ. Ráadásul ennek a tankerületnek néhány települése szomszédos Boldogkőváraljával, vagyis még egy több napos látogatás is viszonylag költséghatékonyan megszervezhető lenne.

Partnerség nélkül is minden továbbképzés hozadéka, hogy a résztvevők találkoznak más iskolák tanáiraival. Ugyanez a tanulmányi versenyek döntőiről, és egyéb programokon való részvétel esetén is elmondható, már csak ezért is érdemes látogatni ilyen programokat.

Végül érdemes megemlíteni, hogy jó példák vannak iskolánkban a külföldi cserekapcsolatokra is. A Merz Schuléval több alkalommal is cseréltünk tanárokat néhány hétre. Énekzene, illetve matematika tanárok jártak nálunk, akik valamilyen mértékben bekapcsolódtak az oktatásba, és kölcsönösen nagyon érdekes tapasztalatokat szereztünk egymástól. Azóta sajnos

több ízben is szigorodtak a köznevelés szabályai, így jelenleg nehezebb megvalósítani egy ilyen cserét. De ha sikerül, minden résztvevő fejlődésével járna.

Összességében azt tartom fontosnak, hogy nyissunk a külvilág felé, figyeljünk más iskolák jó gyakorlataira, tapasztalataira. Szakmai és módszertani, valamint inspirációs szempontból is hasznos lenne a lehetőségeket megragadni, akár hosszú távú kapcsolatokat is kiépíteni.

3.5. A nevelőtestület jólléte

Mind a működés, mind a közösség szempontjából kimondottan fontos, folyamatosan fejlődő terület a nevelőtestület mentális egészsége. Itt általánosságban a jó közérzet elérésére, vagy konkrétan a kiégés (Freudenberger-szindróma) elkerülésére is gondolok, hiszen ezek a tényezők szorosan összefüggenek egymással.

A szociális és segítő munkakörökben, például a tanári pályán is, erősebben ki vagyunk téve a kiégés veszélyének, mint sok egyéb területen dolgozó ember. Ráadásul ez a jelenség nem csak a tanári pálya végén, hanem bármely szakaszában jelentkezhet. A kiégés veszélyével járó tényezők nagy része fennáll egy tanár esetében. Ilyen tényező többek között a magas munkaterhelés, a kontroll hiánya, a munkáért kapott jutalom hiánya, az alacsony fizetés, a társadalmi elismerés hiánya, az ötletek megvalósulásának hiánya, a tájékoztatás és eligazítás hiánya, a tanulók tiszteletlen viselkedése vagy a fölösleges értekezletek. Szükséges tehát foglalkozni a kérdéssel, életkortól függetlenül minden tanár esetén.

A burnout-szindrómát megelőzni könnyebb, mint kezelni. A megelőzését ismert tényezők, protektív faktorok segítik elő. Tanárként legyünk tisztában azzal, hogy többek között az erős kapcsolati hálók, a munkatársak segítése, a vezetői támogatása vagy akár a Flow-élmény gyakori megélése segíthet megelőzni a kiégést. Ezek nagyrészt olyan helyzetek, amelyeket egymásnak, vagy akár saját magunknak is meg tudunk teremteni.

Fontosnak tartom, hogy a nevelőtestület jó közösséget alkosson. Ehhez elengedhetetlen a csapatépítés és a törődés. Itt a vezetőség feladata abban áll, hogy elősegítse a közösség fejlődését, valamint támogatást nyújtson a kollégáknak, különösen az osztályfőnököknek, akik a legnehezebb érzelmi terhet és felelősséget viselik. A vezetőséget ebben a feladatában tudja támogatni az iskolapszichológus, illetve az osztályfőnöki munkaközösség is.

A tanárok jó mentális állapota alapfeltétele annak, hogy a diákok mentális állapotára, épülésére és fejlődésére oda tudjanak figyelni, és jó példát mutassanak a testi-lelki egészségmegőrzéssel kapcsolatban. Tehát nem csak önérdékből kell odafigyelni a saját egészségünkre.

3.6. Diákok közössége

Kiemelten fontosnak tartom a diákok közösségét. Általános tapasztalat, hogy manapság nehezen tudják megszervezni saját magukat a diákok, ezért a tanároknak aktívan segíteni kell ezt a folyamatot. A segítségnek és a szervezésnek sok bevált módja akad. Ezeket a módokat kell megtartani, vagy megerősíteni.

3.6.1. Iskolai Diák Tanács (IDT)

Bár összességében gyengébb az önszervezés, mint korábban, azért akadnak jó példák. Az elmúlt évekből például említhetem az osztályok közötti sportbajnokságot, illetve az iskolaszé-
pítő napot. Látszik, hogy a diákönkormányzat képes megszervezni a diákságot, hogyha látja ennek értelmét. Éppen ezért kell aktívan támogatni őket az ilyen tevékenységben. Itt ne csak a diákönkormányzatot segítő tanárra gondoljunk, hanem minden egyes tanár támogató hozzá-
állítására szükség van.

Az IDT működése szempontjából elengedhetetlen fontosságú a bizalom. Az, hogy hagyjuk őket hibázni, mert csak így képesek igazán fejlődni. Továbbá bízunk a diákönkormányzat jó ötleteiben. Az ebédelési rend egyik módosítását például a diákok kezdeményezték, és a tantestület az ő javaslatuk nyomán módosította a rendszert. Ennek a változtatásnak az eredménye nem csak a rövidebb sorban állási idő lett, de a diákközösség önbizalma is erősödött általa.

A diákönkormányzat működéséhez *pénz, lehetőség és felelősség* szükséges. Igazgatóként mindent igyekszem majd megtenni, hogy a jelenleginél több pénzzel tudjanak gazdálkodni. Az anyagiakkal együtt több lehetőség is megnyílik az IDT előtt, ám ez egyben felelősséggel is jár. Tapasztalatom szerint amikor valódi felelősséget vállal egy csoport diák, akkor nagyszerű dolgokat képesek véghez vinni. Szeretném számukra azt a környezetet létrehozni, ahol van esélyük mindennek a megtapasztalására: szeretném, hogy a közösség számára jó dolgokat tudjanak véghez vinni. Akár hibázva is, és a hibát kijavítva.

3.6.2. Évfolyamokon átívelő szakkörök és közösségek

A Veres hagyományai között kiemelkedő jelentősége van az évfolyamokon átívelő szakköröknek és közösségeknek. Egyrészt ettől lesz családias a közeg, másrészt rengeteget tanulhat minden diák a nála egy-két évvel idősebb társaitól. Ezt később ő maga adhatja tovább az alsóbb évfolyamoknak, így folytatva a sort.

A kalosz a szép mellett erényest, nemest és hasznost is jelent. A kagathosz nem csak jó, hanem bátor, kedves és szerencsés is. Ezek mind meg tudnak valósulni a sport, különösen a csapatsportok terén. Gondoljunk csak az iskola remek röplabdacsapataira, akik csodálatos eredményeket értek el az évtizedek alatt. Eközben a csapat legidősebbjei bevezetik a fiatalokat a hagyományokba és a versenyzésbe, így néhány év múlva már ők maguk adják tovább a közösség értékeit a fiatalabbaknak.

A szép és jó erények nyilvánvalóan megjelennek a közös zenélések során. Az iskola fúvószenekara, vagy az alkalmi, könnyűzenei formációk hangszeres próbái szintén egyszerre teremtenek értéket és közösséget. Ez egy újabb jó példa arra, hogyha a diákok kapnak célt és lehetőséget a megvalósításra, akkor igen jó eredményeket érnek el, szép produkciókat hoznak létre. Ugyanez mondható el a néptáncról is. Azok, akiknek ötödikben kötelező tanóra a tánc, később gyakran maradnak szakkörön kilencedik után, vagy akár egyetemista éveik alatt is. Mostanra összeértek a generációk, és az esti táncon előfordul, hogy az öregdiák szülő és a gyereke is jelen van, hiszen mind táncolnak a mai napig.

Változó érdeklődés mellett, de folyamatosan működik az énekkar. Sőt, néhány évben a szülő-tanár-öregdiák kórus is fellépett rendezvényen. Keresni kell, hogy melyek azok a területek, közös tevékenységek, amelyek az adott korszakban, időszakban vonzzák és összehozzák az embereket, közösségeket.

A stúdió személyzete mindig egy szoros közösség volt. Az utóbbi időben különösen erős „stáb” kovácsolódott össze, akik nagy szaktudással és jó közösségi szellemben veszik ki a részüket az iskolai ünnepélyekből azok rögzítésével.

Az állandó szakkörök mellett meg kell említeni az időszakosan működő szakköröket is. Évekig létezett kosárlabda, illetve korfball edzés. A színjátszó-kör is működött, évekig önszerveződő módon, később tanári vezetéssel. Külsős és belsős szervezők egyaránt tartottak robotika-, és bridzs-szakkört is. Többször volt mítoszok világa szakkör, fotószakkör és mennyi más szervezett elfoglaltság, melyek a diákok érdeklődésének széles palettáját ki tudják szolgálni.

Ezt a sokszínűséget fenn kell tartani, mindig nyitottnak lenni az alulról jövő kezdeményezésekre és a kívülről érkező segítségre vagy lehetőségre. A humanisztikus kiteljesedéshez fontosak ezek a szakkörök, és emellett fontos helyszínei a közösségi létnek.

3.6.3. Mentális egészség

Ha a tanároknál leírtam, a diákokra különösen igaz, hogy a mentális állapotukra figyelni kell. Sajnos az utóbbi években, nem csak nálunk, hanem szerte a világban egyre több problémáról hallunk, ami a gyerekek állapotából következik. A mi iskolánkban is előfordulnak sajnos súlyosabb esetek, amikor valakinek csak szakember tud segíteni a nehézségei leküzdésében.

A súlyosabb esetek kezelésére nem vagyunk felkészítve, de a prevencióra mi is oda tudunk figyelni. Ebben elsősorban az iskolapszichológus, a gyermekvédelmi felelős és természetesen az osztályfőnökök segítségére számítok. Ők azok, akik a leginkább tudnak pozitívan hatni egy-egy veszélyeztetett gyerekekre. Ugyanakkor a probléma észlelésében és a visszajelzésben minden szaktanár részt tud venni. Sok olyannal találkoztam, amikor szaktanár jelezte egy-egy diák problémássá váló mentális állapotát, ami nagy segítség az osztályfőnököknek.

Ezt a törődő, odafigyelő hozzáállást mindenképpen meg kell tartani. Jó érzéssel tölt el, hogy ilyen érzékeny a tanári kar a diákok állapotára. Az információgyűjtő beszélgetéseim során több munkaközösségben külön említették ezt a témát. A jövőben még jobban tudatosítanunk kell a problémát, és a korai jelek észlelésében lehet fejlődni. Erre a célra érdemes meghívni külső előadót, valamint az intézményen belül meglévő erőforrásokat hasznosítani (iskolapszichológus, mentálhigiénés szakember, védőnő).

3.7. Pályázatok, akkreditációk

Tanárként valószínűleg mindenki megtapasztalta azt, amikor egy program megvalósítása vagy eszközök beszerzése az anyagiakon bukik el. És valóban, a színvonalas események általában drágák. Ezt gyakran rendszerhibának tartjuk, holott ez inkább egy adottság, vagy nehézség, amihez érdemes alkalmazkodni: meg kell találni a finanszírozás alternatív lehetőségeit. Példaként azt a települést említem, ahol buszmegállót szerettek volna építeni, de abban az évben csak kilátóra írtak ki pályázatot. Építettek hát egy buszmegálló alakú kilátót.

Javaslom, hogy a saját munkánk környezetében keressük meg mi is azokat a pályázatokat, amelyeket jól tudunk hasznosítani. Erre az elmúlt években is történtek különböző próbálkozások, a saját látókörömből négy ilyen pályázatot említhetek, a természettudományos tehetséggondozó táborokat és a szakkört, valamint az osztályom lengyelországi kirándulását. Mind a négy esemény részben vagy egészében pályázati pénzből valósult meg, illetve anélkül nem is tudott volna létrejönni.

Éppen ezért a jövőben szükségesnek tartok felállítani egy pályázatíró csapatot, akik nem csak figyelik az alkalmas lehetőségeket, de segítenek is profin megírni az osztályfőnököknek

és a szaktanároknak. A pályázatokra érvényes a méretgazdaságosság elve, vagyis hozzáértéssel, illetve több leadott pályázatból magasabb százalékban lehet nyerni. Szerencsére ez egy tanulható és begyakorolható tudás, nem csak a vakszerencsén múlik a beadott tervek sikere.

Ugyan megszűnt a Határtalanul! pályázat, de van helyette sok egyéb, például az Erasmus+, amiből eddig az iskolánk kimaradt. Jó lenne ezeket a lehetőségeket is becsatornázni az erőforrásaink közé.

Léteznek különféle akkreditációt is, amelyek körforgásába ugyancsak érdemes bekerülni. Iskolánk már jelenleg is *akkreditált kiváló tehetségpont*, amely cím megújítása a közeljövőben várható. Ennek a folytatását teljes mértékben támogatom, meg kell őrizni az akkreditációt. Természetesen a címnél is fontosabb, hogy továbbra is valódi, jól működő tehetséggondozó központ legyünk.

A VPG korábban volt *Ökoiskola*, jelenleg azonban nem szerepel az OH nyilvántartásában. Nem kérdés, vissza kell kerülni az 1200 iskola közé, amelyek kiérdemlik ezt a címet. Ugyanakkor itt is elmondható, akár csak a tehetségpont esetén, hogy nem a cím fontos önmagában, hanem az, hogy egy valóban fenntartható szemléletet sajátítsunk el, és adjunk tovább a diákoknak. A törekvés sokakban megvan, de ezeket össze kell fogni, hogy mind egy irányba mutassanak.

Jó lenne például a közlekedés területén szemléletformálást végigvinni, mert diákjaink jelentős részét autóval hozzák szüleik olyan esetben is, amikor ez egyáltalán nem indokolt. Emiatt reggel hatalmas dugó alakul ki az iskola parkolójában, és megnehezíti azok bejutását, akik ténylegesen autós közlekedésre kényszerülnek.

A túlfogyasztás, és a hulladék kezelése is olyan terület, amiben fejlődhetünk. Ebben az ügyben is könnyen találhatunk partnereket, akik segítenek felszereléssel és oktatással elérni a változást. A szelektív hulladékgyűjtés, komposztálás és általában a hulladék csökkentése elsősorban szemléletbeli kérdés, hiszen a szükséges eszközök nagy része jelenleg is rendelkezésre áll.

3.8. Az iskolaév eseményei

A Veres Péter Gimnáziumban minden évben rengeteg rendezvényt szervezünk. A legtöbb rendezvényünk értékes és hasznos, ezeket mindenképpen megtartanám a jövőben is a jelenlegi színvonalon. Viszont ügyesen kell megtervezni ezeket az eseményeket, és oda kell figyelni a túlterhelés elkerülésére. Vannak olyan rendezvények is, amelyek létjogosultságán érdemes elgondolkodni, vagy amelyeket érdemes lenne kissé módosítani, fejleszteni.

Következzenek most a legfontosabb események.

Versenyek: a VPG hagyományaiban kiemelt fontosságú esemény minden verseny. A jó minőségű versenyeken és a fontos megmérettetéseken a jövőben is el kell indulni. Az iskola megítélése szempontjából nagy jelentősége, és vonzereje van a jó eredményeknek. Sok fajta verseny fordul elő egy év alatt.

- Háziversenyek: érdemes szervezni, különösen a fiatalabb osztályokban van nagy haszna, illetve nagy népszerűsége is. Sok feladatot jelent a szervező munkaközösségnek, de hosszú távon megtérül.
- Szavaló-, és zenei verseny: igen szép hagyomány a két nemzeti ünnephez kapcsolt, a tantárgyakhoz lazábban kötődő verseny. A két érintett munkaközösség időnként megpróbálkozik valami újítással, ám a verseny lényege hosszú ideje változatlan. Nagyon színvonalas és élvezetes produkciókat lehet hallani, különösen a zenei versenyen, valamint a verseny legjobb darabjait a karácsonyi ünnepségen és az újévi koncerten.
- Külsős tanulmányi versenyek: az iskola megítélése szempontjából fontos a részvétel, különösen a tankerületi szervezésű és az OKTV versenyeken. Ugyanakkor a jövőben el kell azon gondolkodni, hogy milyen mértékben vonódunk be a szervezésbe. A helyi fordulókat természetesen nálunk írják a diákjaink, de a második és harmadik fordulók esetén ez nehezebb kérdés. Itt az iskola leterheltsége és a szolidaritás a verseny szervezőivel két egymással szemben álló szempont.

Érettségi:

- Középszinten négy bizottság vizsgáztat nálunk. Az írásbeli vizsgarészek sok napon át tartanak, míg a szóbeli nagyjából 8-10 napot vesz igénybe. Ez nagy terhelés, de elengedhetetlen.
- Emelt szinten idén négy tantárgyból (történelem, angol, biológia és fizika) lesz vizsgaközpont az iskola. Egyrészt ez is nagy terhelést jelent a szervezés és a lebonyolítás oldalán is, ugyanakkor rengeteg szakmai hozadéka van. A vizsgáztató tanároknak szakmailag nagyon felkészültnek kell lenni, ami természetesen pozitívan hat vissza a saját diákjaira is. A vizsgáztatók rálátnak valamilyen mértékben más iskolák szakmai munkájára, illetve a bizottság tagjaként megismerkedhetnek szakos kollégákkal. Ráadásul az emelt szintű érettségiztetésben való részvétel némi honoráriummal is jár.

Évközi vizsgák: belső vizsgáink nagy értéke, hogy mire az érettségire jutnak, a diákjainknak már kialakul valamilyen szintű vizsgarutinja. Ez hatalmas előny sok más iskolához

képest. Itt mindössze annyi teendőnk van, hogy az érintett tantárgyak rendszerét néhány évente újragondoljuk, és valamilyen mértékben egységesítsük a vizsgák nehézségét. Előfordulhat ugyanis, hogy egyik vizsga tananyaga túlságosan felhígul, míg a másiké túlságosan sok lesz. Egyik végtel sem szerencsés.

Szülői bemutatók: A 6., 8. és 10. év végére helyezett szülői bemutatóknak jól átgondolt rendszere van. Érdemes ezt megtartani, jól mutatja a folyamatos növekedés ívét, emellett színpadi és előadói rutint ad a gyerekeknek, ami nagyon hasznos a jövő szempontjából.

Színdarabok: Nagy szó, hogy tizedik évre minden osztály eljut odáig, hogy színpadra vigyen egy komoly előadást. Ezt a hagyományt is meg kell őrizni, legfeljebb a részleteket, a színdarabok kereteit kell kissé módosítani, hogy jobban illeszkedjen a tanév rendjébe és a diákok elfoglaltságai közé.

Érdekes viszont, hogy a 11. évben hagyományosan a DÖNCI-n bemutatott, rövid bohózatok hogyan alakultak át az elmúlt években egy második osztályszíndarabbá. Ezt már kevésbé gondolom szerencsésnek, mivel 11-ben az osztályok jelentős része előrehozott érettségit tesz, illetve az osztályzatok is beleszámítanak a felvételibé. Ezt a kérdést meg kell vitatni a jövőben az osztályfőnöki, valamint a magyar munkaközösséggel.

Kirándulások: Az osztálykirándulások alapvető kereteit nem szándékozom megváltoztatni. Ugyanakkor előfordultak korábban évközi kirándulások is. Igény és szabad kapacitás esetén ezeket érdemes lenne visszahozni valamilyen formában.

Tanári kirándulás: Mindenképpen meg kell tartani ezt a szokást, és legalább évente megrendezni a tanári kirándulást. Prioritásnak tekintem, hogy ennek az anyagi háttérét előteremtsem. Bízom benne, hogy a kollégák a korábbi évekhez hasonlóan élvezetes tartalommal töltik meg a jövőben is ezt a csapatépítő eseményt.

Gálák: Úgy gondolom, hogy néptánc és zenei gáláink nem csak az iskolában, de helyi szinten is kiemelkedő színvonalú rendezvények. A fellépők mennyisége óriási és a produkciók minősége valódi színvonalat képvisel. Az esemény reprezentatív jellege fontos, továbbá a szülői bemutatókhoz hasonlóan számot ad az évek során elért fejlődésről. Jó egymás mellett látni a különböző korosztályokat. Mind a Néptánc, mind a Zenei Gálát kerületi szinten is jegyzik.

A rendezvényekkel kapcsolatban természetesen felmerül néhány nehézség. A hatalmas emberi és anyagi erőforrásigénye minden alkalommal kihívást jelent az iskola számára. Fon-

tos ezért, hogy kellő idő legyen az előkészítésre, hiszen alapos tervezéssel lehet csökkenteni a feladatok torlódását, és inkább lehet tartani egy pénzügyileg fegyelmezett költségvetést.

Táborok: Sokféle tábor van, illetve volt a korábbi években a gimnáziumban. Ezek egy része nagy múltra tekint vissza, más táborok újabbak, van, ami nem minden évben kerül megrendezésre, illetve olyan táborok is, amik mostanra megszűntek. Vezetőként nem tartom feladatomnak, hogy meghatározzam, milyen táborokat szervezzünk, és melyik mikor legyen – az aktuális igények szerint szerencsés ezeket alakítani. Egyes táborokra tömegesen jelentkeznek a diákok, és még a végzettek is szívesen járnak vissza. Vannak ugyanakkor szűkebb rétegeknek szóló, ám nagyon értékes táboraink is. Tipikusan ilyenek a tehetséggondozó táborok, amiket általában pályázati segítséggel szoktunk megvalósítani.

A táborokkal kapcsolatban szükségesnek tartom, hogy minden évbenszeptemberben üljenek le a táborvezetők, és állapotodjanak meg az időpontokban. Alapelvként le szeretném, ha nem lennének átfedések, elkerülendő, hogy diákjainknak ütközés miatt kelljen kihagyni tábort. A jelenlegi mennyiség mellett ez megvalósítható, idén is úgy osztottuk fel a nyarat, hogy ne legyen ütközés.

Projekt napok / intenzív hét: Nagyjából húsz éve kezdődtek el valamilyen formában a projektek, vagyis az intenzív hét. Amióta a Veresben tanítok, nincs ennek egy kiforrott rendszere. Volt olyan év, amikor elmaradt, a többi évben pedig általában mindig eltérően valósult meg. Vezetőként arra fogok törekedni, hogy legyenek ilyen intenzív napok, mert a projekt-módszer nagyon hasznos, meg kell ismertetni vele a diákjainkat.

A szervezést tekintve pedig arra kell figyelni, hogy minden évben meglegyen a visszacsatolás. Tehát a megvalósult program tapasztalatairól legyen visszajelzés, és tudjunk apróbb módosításokat eszközölni. Fontos, hogy egyik évről a másikra nem kell nagy változtatást végrehajtani, így lehetőség lenne megfigyelni, mi az, ami működik, és mi nem. Továbbá a korábban említett nyitás itt is fontos szerepet játszhat, hiszen sok iskolának, főleg alternatív intézményeknek vannak remek projektjei. Érdemes ezeket megvizsgálni, és az adaptálható elemeket áttemelni.

Személy szerint örülök, hogy idén voltak projekt napok, és annak is, hogy megtörtént a visszacsatolás. Ennek a kérdőívnek az eredménye egyelőre nem ismert, de biztos vagyok benne, hogy sok hasznos tanulsága lesz.

DÖNCI: Az évnek szintén egy fontos programja a diákönkormányzati nap, ám ezt nem a tantestület szervezi. Örömmel hagynám rá a szervezését továbbra is a diákönkormányzatra, és

egyben szívesen megadnám nekik a lehetőséget a hibázásra és javításra egyaránt. A programokba nem kell a tanároknak beleszólni, de lehet ösztönözni a diákokat, hogy öntevékenyen és bátran szervezzék a diákönkormányzati napot, akár esti koncertekkel együtt.

Kompetenciamérés: Méretét tekintve az egyik legnagyobb, és legbonyolultabb rendezvény az egész év során az országos kompetenciamérés, melyet ugyan nem a tantestület szervez, de mi bonyolítjuk le. Ezt két dolog miatt fontos említeni. Egyrészt azért, mert a jelenegi helyzethez hasonlóan továbbra is törekedni kell arra, hogy a lehető legkevesebb erőforrást (tanár, terem, számítógép) igényeljen, vagyis a lehető legkevésbé borítsa fel az iskolai életet.

Másrészt ez az a kötelező elem, amelyhez igazítani kell a többi programot. Érdemes elgondolkodni rajta, hogy néhány programot (például a DÖNCI-t, színdarabokat vagy egyes vizsgákat és szülői bemutatókat) az évben korábban hozzunk, amikor nyugodtabb körülmények között lehet rájuk készülni.

3.9. Tervek különböző időtávokra

Ahogy a fejlesztési tervek elején is említettem, nem akarom felborítani a jelenleg működő rendszert, és nem szándékozom egyszerre végigvinni az összes tervezett változást. A fenti oldalakon említett rengeteg terv megvalósítását időben szét kell húzni. Most következik egy vázlatos felsorolása a terveknek. Ez a lista nem teljeskörű, ám a legfontosabb sarokpontokat tartalmazza.

3.9.1. Rövidtávú tervek

Rövid távnak nevezem azokat a döntéseket, amelyeket rögtön meg lehet hozni, és amelyek hatása azonnal jelentkezik, vagy legkésőbb az első tanév során.

Úgy vélem, hogy rövid távon nem szabad sok stratégiai döntést hozni, mivel jelenleg a szervezet állapota ezt nem teszi lehetővé. Így inkább néhány területre fókuszálok azok közül, amelyeket ez előző oldalakon bemutattam.

- Új vezetői struktúra kialakítása,
- heti rendszerességű kibővített vezetői értekezletek,
- örökdiák kapcsolatok felélénkítése,
- honlap,
- rendszeres személyes beszélgetés a kollégákkal,
- óralátogatási rendszer kidolgozása és bevezetése.

3.9.2. Középtávú tervek

Középtáv az, ami az előzőnél hosszabb idő alatt tud csak megvalósulni, de még az igazgatói ciklus közepén, vagy második felében reálisan befejeződhet. Tehát nagyjából a második féltől egészen a harmadik-negyedik évig terjedő időszakot tekintem középtávúnak. Ilyen időtávon már valószínűleg felmerülnek olyan új körülmények is, amelyekre ma még nem számíthatunk.

Tisztában kell vele lenni, hogy középtávon 6-8 kiváló kolléga fog nyugdíjba menni, így a generációváltás folytatása komoly kihívások elé állít minket. Ugyanakkor ez azt is jelenti, hogy az újonnan érkezőket már az új szervezeti kultúrával tudjuk fogadni. Az első évben közösen le kell fektetni ennek az alapjait, hogy néhány év alatt meg tudjon szilárdulni az új rendszer. Ezen az időtávon már a kommunikáció gyakorlatán is lehet módosítani.

Középtávon a diákönkormányzatot sokkal agilisebbé és önállóbbá kívánom tenni. A diákönkormányzatot segítő tanár valóban csak segítsen, de alapvetően önmagukat tudják megszervezni.

Fontos feladatunk lesz ezekben az években a közösség megerősítése. Programokat szeretnék szervezni a nevelőtestületnek, illetve a tanároknak, szülőknek és diákoknak akár klubestek, iskolafelújítás, kirándulás vagy más esemény formájában. Alakuljanak ki a rendszeres kapcsolattartás körei!

A munkaközösségeket aktív szakmai közösségekké kellene alakítani, és részben erre alapozva kiépíteni új, szakmai kapcsolatokat. Fontos, hogy minden kolléga tisztában legyen a saját céljaival, és azokhoz egy mentor, vagy a vezetőség segítségével egyre közelebb kerülhessen.

A pályázatokkal foglalkozó munkacsoportnak eddigre aktívan kell működnie.

3.9.3. Hosszú táv

Ebben a szakaszban szándékosan nem használtam a terv kifejezést, mivel a hosszú távú jövőképet közösen kell meghatározni. A Veres egy jó iskola, de aktívan tenni kell azért, hogy ez a jövőben is így maradjon. A dolgozói közösség folyamatos feladata, hogy a magas minőséget megteremtse és fenntartsa. A vezetőség része ebből az, hogy a közösséggel egyetértésben meghatározza a hosszú távú célokat.

Az igazgatói ciklus végére valószínűleg időszerűvé válik egy új pedagógiai programun létrehozása, és minden bizonnyal házirendet is módosítani kell. Azt szeretném, hogy az alapküldetések megújítása során néhány elvi kérdésre közösen fogalmazzunk meg választ.

Ez az igény már a 2014-ben indult LÁDA munkacsoportban is felmerült, de akkor még nem sikerült végigvinni a folyamatot. A Veres Péter Gimnázium leendő igazgatójaként a következő kérdések megvitatását tartom fontosnak:

- Mitől jó a Veres Péter Gimnázium?
- Milyen lenne az eszményi Veres Péter Gimnázium?
- Mit jelent számunkra a kiválóság?
- Mit gondolunk *szépről* és *jóról*? (Kalosz kagathosz)
- Mi a célunk, miért tanítjuk a gyerekeket?
- Hogyan képzeljük el a diákjainkat az érettségi után 5-10 évvel?
- Hogyan képzeljük el magunkat 5-10 év múlva?

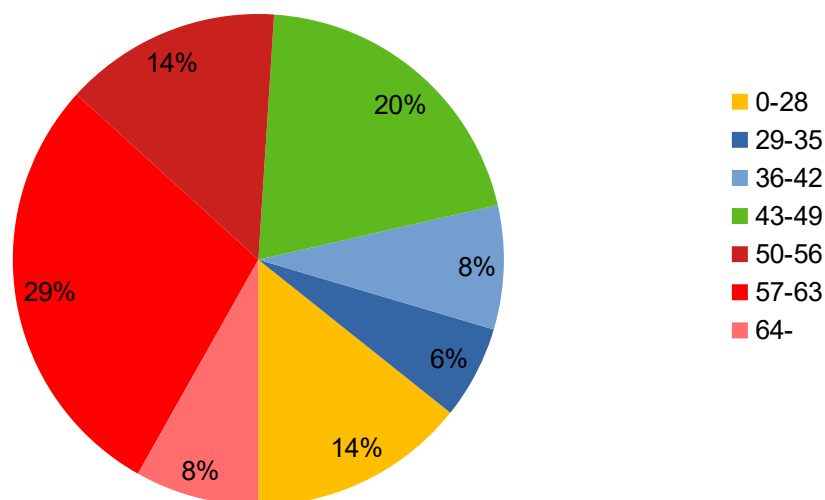
Célom, hogy öt év múlva egy stabilan és jól működő iskolát vezessek, ami az idő közben felmerült kihívásokra rugalmasan tud reagálni. Olyan iskolát, amelynek tanárai tisztában vannak a személyes céljaikkal és a közösségi célokkal is. Olyan iskolát, amelyben a diákok jó mentális állapotban képesek különböző területeken is kimagaslóan teljesíteni. Olyan intézményt, amelyhez a szülők is szeretnének kapcsolódni, mert azt látják, hogy jó itt lenni gyerekeknek, tanárnak és szülőnek egyaránt. Szeretném létrehozni azt a bizalmi légkört, ahol tisztelettel fordulunk egymáshoz, és a fontos témákat a közös célok figyelembevételével képesek vagyunk megvitatni egymással. Ahol a múlt értékeit megőrizzük, de a jövő próbatételeivel is számolunk.

Kihívást jelentő célok, de az alapok erősek. Hiszek a nevelőtestületben, és hiszek abban, hogy ezt közösen mind létrehozhatjuk. Megtisztelő lenne igazgatóként a Veres Péter Gimnázium diákjait és tanárait szolgálni.

I. melléklet: A szervezet állapota – a kérdőíves kutatás néhány eredménye

Ez a melléklet tartalmazza a kérdőíves kutatás alapvető eredményeit néhány grafikonon bemutatva. A teljes kutatásból az alábbiaknál részletesebb adatokat is ki lehetett nyerni, ám ezek részletes bemutatása meghaladja a jelen pályázat kereteit.

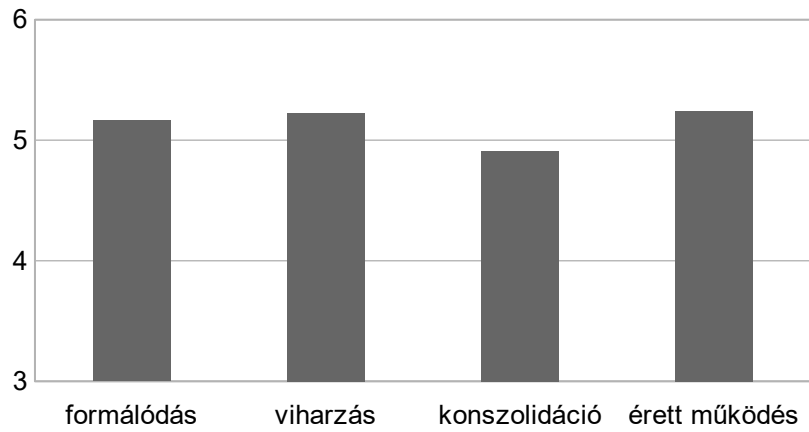
Válaszolók megoszlása életkorok szerint (életkori kategóriák szerint csoportosítva)



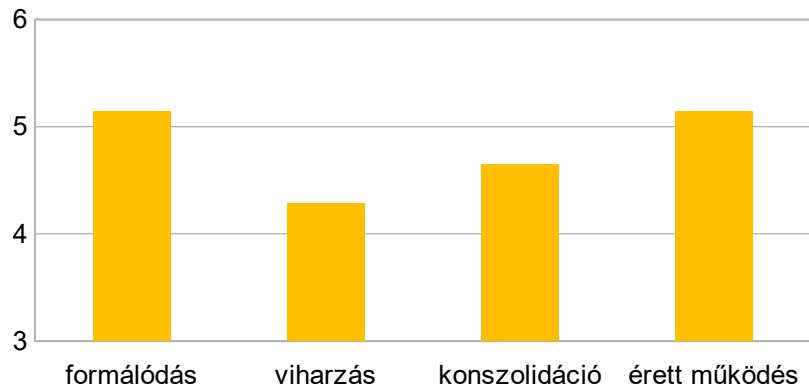
Minden egyes válaszoló esetén hozzá lehet rendelni pontszámokat a csoportfejlődés négy szakaszához. Mindegyik szakaszhoz legfeljebb 10 pontot tudunk társítani. A válaszok alapján tehát meg lehet mondani, hogy melyik szakaszt tartják érvényesnek a válaszadók aktuálisan a szervezetre. Ezeket a válaszokat átlagoltam, és az így kapott pontszámokat ábrázolom a következő öt grafikonon.

Az elmondható, hogy egyénileg voltak kiugró értékek, ám a 49 választ átlagolva már nem tűnik kiugrónak egyik érték sem, a pontszámok nagyon közeliiek egymáshoz. A korcsoportos bontások viszont szolgálnak néhány tanulsággal, ezért mutatom be azokat a grafikonokat is.

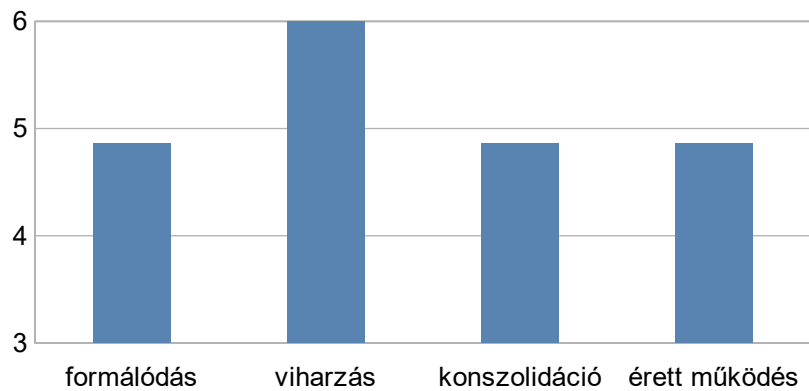
Összes válasz átlaga (49 fő)



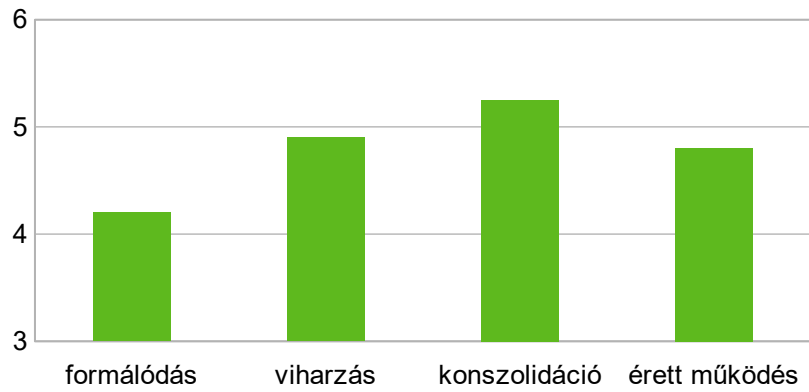
Válaszok átlaga a legfeljebb 28 évesek között (7 fő)



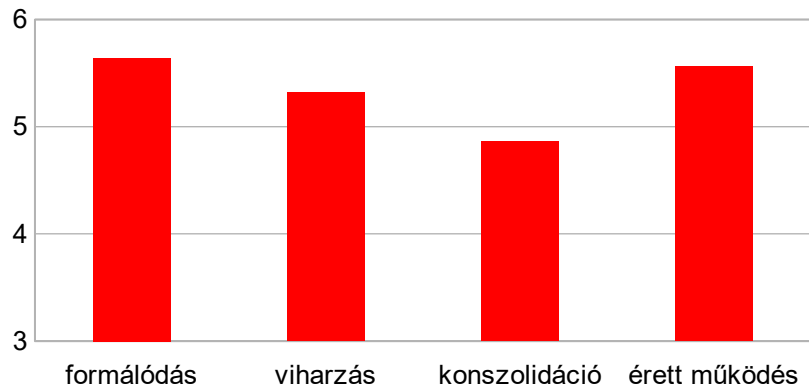
Válaszok átlaga a 29-42 éves korosztályban (7 fő)



Válaszok átlaga a 43-49 éves korosztályban (10 fő)



Válaszok átlaga a legalább 50 éves korosztályban (25 fő)



Rakovszky Andorás – ÖNÉLETRAJZ

Születési év: 1988
Lakóhely: Budapest
Telefon: +36 30 598 7186



MUNKAHELYEK, BEOSZTÁSOK

- Veres Péter Gimnázium – munkaközösség-vezető, 2019-
– osztályfőnök, 2016-
– fizikatanár, 2013-
- Memoár Műhely, egyéni vállalkozás, 2019-
- Oktatókutató és Fejlesztő Intézet – szakmai asszisztens, 2011-2014
- Gyermek Ház Általános Iskola – fizikatanár, 2011

VÉGZETTSÉGEK

- Közoktatási vezető szakvizsga – BME, 2022
- Fizikatanár (MEd) – Szegedi Tudományegyetem, 2016
- Fizika (BSc) – Eötvös Loránd Tudományegyetem, 2013
- Érettségi – Veres Péter Gimnázium, 2007

TOVÁBBI FELADATOK, MEGBÍZÁSOK

- „Digitális környezet a köznevelésben” című VEKOP-7.3.3-17 projekt, intézményi koordinátor, 2021-2022

DÍJAK, ELISMERÉSEK

- Kiváló versenyfelkészítő – OH. 2020
- Gimnáziumért díj – VPG. 2019
- Rónaszéki László díj – ELFT. 2019

ISMERETTERJESZTŐ ÉS TUDOMÁNY-NÉPSZERŰSÍTŐ TEVÉKENYSÉG

- Gondolkodtató Fizikapéldatár, Református Tananyagfejlesztő Csoport, társszerző, 2020
- Fakultatív Fénytanórák – YouTube videósorozat, 2020
- Ismeretterjesztő cikk a hangokról – Mikkamakka magazin, 2016. április

DIÁKJAIM VERSENYEREDMÉNYEI

- Mikola fizikaverseny döntő
- KöMaL M és P pontversenyek helyezett
- OKTV döntő
- Eötvös-verseny díjazott
- International Young Physicists' Tournament kerettag (2022)