

VEZETŐI PÁLYÁZAT

BUDAÖRSI ILLYÉS GYULA GIMNÁZIUM és SZAKGIMNÁZIUM

Árendás Péter

Budaörs, 2019. március 16.

Tartalomjegyzék

ELSŐ RÉSZ – Pedagógiai csomópontok	3. old.
Oktatás-képzés	3. old.
<i>Általános tanulmányi mutatók az elmúlt 5 tanévben</i>	
<i>Nyelvvizsga eredmények az utolsó 5 évben</i>	
<i>Felsőoktatási felvételi eredmények</i>	
Nevelés, érték- és normaközvetítés, szocializálás	5. old
Kompetenciák, készség- és képességfejlesztés	7. old.
Szolgáltatások	7. old.
Esélyegyenlőség – szelekció	8. old.
Kooperáció	8. old.
A képességek sokfélesége – a választás lehetősége	9. old
<i>Alsó-középszint</i>	
<i>Felső-középszint</i>	

MÁSODIK RÉSZ –	
az iskola szervezete, vezetése, működése	11. old.
Tanügyigazgatás, gazdálkodás	11. old.
<i>Tanügyigazgatás</i>	
<i>Gazdálkodás</i>	
Feltételek	11. old.
<i>Személyi feltételek</i>	
<i>Fizikai környezet, infrastruktúra, felszerelés</i>	
Az oktatás – képzés <u>szervezeti vonatkozásai</u>:	13. old.
<i>Bemenet</i>	
<i>A tanulásszervezési folyamatok szervezeti háttere</i>	
<i>Kimenet</i>	
<i>- érettségi vizsgák</i>	
<i>- felvételi eredmények</i>	
<i>- versenyek</i>	
<i>- nyelvvizsgák, előrehozott érettségik – oktatásszervezési szempontból</i>	
Személyiségfejlesztés, közösségfejlesztés – szerv.	15. old.
Szolgáltatások – szervezeti szint	15. old.
Szervezet és vezetés	16. old.
<i>Munkavállalói biztonság, munkavállalói (közalkalmazotti) státus</i>	
<i>A tantestület légköre, szervezeti kultúra</i>	
<i>Tervezés és fejlesztés (változásmenedzsment)</i>	
<i>Működés/működtetés</i>	
Kapcsolatrendszer, partnerek – társ. elismertség	20. old.
Összefoglalásul	21. old.

„Őrizd meg a hagyományokat, hogy a hagyományok megőrizzenek téged!”
„A változásokban nem az új eszmék elfogadása a nehéz, hanem a régiakkal való szakítás!”

Vezetői program

ELSŐ RÉSZ – Pedagógiai csomópontok

1980-ban kezdtem pedagógusi pályámat az akkor mindössze 16 éve alapított Budaörsi Gimnáziumban (a mai „Illyésben”, amely idén ősszel ünnepli 55 éves fennállását). Részesé, és 1989-től egyik irányítója lehettem annak az iskolaépítési-iskolafejlesztési folyamatnak, melynek eredményeként az 1980-ban még 5 osztállyal, 120 tanulóval működő iskola, mára egy 640 fős, országosan ismert, elismert és keresett intézménnyé, igazi alma materre vált.

A legfontosabb fejlődési stációk:

- 1964. Általános Iskola és Gimnázium (Rózsa u.)
- 1978. önálló Budaörsi Gimnázium
- 1983. költözés az Iskola térre
- 1986. közgazdasági szakközépiskolai osztály indítása (igazgatás – ügyvitel profilal)
- 1988. névfelvétel: Illyés Gyula Gimnázium és KSZKI
- 1989. új (jelenlegi) épület (a Rózsa u. és az Iskola tér után feltehetően a végleges helyszín)
- 1990. 0. évfolyamos nyelvi képzés indítása (mi vezettük be Magyarországon)
- 1991. szakképzési profilváltás: külkereskedelmi ügyintézői képzés
- 1994. 6-évfolyamos gimnáziumi képzés indítása
- 2003. felsőfokú szakképzés indítása
- 2006. HEFOP 3.1.3. (5 éves kompetencia-fejlesztési) Program
- 2006. ECDL, EURO, EBCL vizsgaközpontok, emelt szintű érettségi központ
- 2008. Szakképzési társaság (Centrum TISZK) létrehozása
- 2010. Szakképzési profilbővítés/profilváltás (Animáció, Fotográfia)
- 2015. Szakképzési profilbővítés/profilváltás (Animáció, Fotográfia, Kerámia)

Jelenleg 625 diák tanul 24 (18 gimnáziumi és 6 szakképzési) osztályban. A pedagógus álláshelyek száma. 61,5. Az iskolát (az óraadók, részmunkaidősök miatt) cca. 85-90 kollegával „csináljuk”, sokakkal évtizedek óta – kiváló eredményességgel és hatékonysággal.

Oktatás-képzés:

1989-től az Illyés Gyula Gimnázium és Közgazdasági Szakközépiskola tudatosan megtervezte és az elsők között vezette be azokat a *szervezeti- és szervezeti változásokat*, amelyek elsősorban a *szakközépiskolai profilváltás*, a *speciális nyelvi előkészítő („nulladik”)*, a *hat évfolyamos gimnáziumi osztály*, a *felsőfokú szakképzés* ill. a *társégi integrált szakképzési társaság* indításában, létrehozásában ragadhatók meg. Emellett az igen számottevő létszámbeli és képzési-kínálati bővülés mellett nagyon jelentősen javultak a tanulmányi és a versenyeredmények is, azaz a mennyiségi és a minőségi fejlődést egyidejűleg.

egymással szinkronban sikerült megvalósítani, mindezt úgy, hogy a diákok sport-, kulturális-, szabadidős tevékenysége, a diákközéletben vállalt aktivitása is növekedett.

A képzési mutatók terén mintegy 15 éve az ún. **plafoneffektus** miatt, az elért eredmények megtartása a cél, ami legalább akkora energiát kíván a tantestülettől, mint amennyit ezek elérése kívánt, ráadásul egyszerre több különböző területen. A legfontosabbak:

Általános tanulmányi mutatók az elmúlt 5 tanévben (tanulói létszám: 610-630)

tanév	tanulmányi átlag	kitűnők
2013/2014	4,56	161
2014/2015	4,58	163
2015/2016	4,64	183
2016/2017	4,67	174
2017/2018	4,71	195

**Közép- és emeltszintű
érettségik**

tanév	Jegyek átlaga	elért %-ok átlaga
2013/2014	4,68	81,52%
2014/2015	4,73	82,51%
2015/2015	4,78	83,81%
2016/2017	4,79	85,10%
2017/2018	4,83	85,89%

Mindkét szinten, de különösen a – minden vonatkozásban külső, objektív értékelésnek tekinthető - emelt szintű érettségi vizsgákon elért teljesítmények (ráadásul statisztikailag-nagynak mondható elemszámú mintákon mérve) kiemelkedő tanulói teljesítményt és tanári munkát tükröznek.

Nyelvvizsga eredmények az utolsó 5 év végzős évfolyamain:

a 2014-ben érettségiző évfolyamon:

142 legalább középfokú nyelvvizsga (96 középfokú és 48 felsőfokú)

106 végzős diák: 140%

a 2015-ben érettségiző évfolyamon:

166 legalább középfokú nyelvvizsga (108 középfokú és 58 felsőfokú)

110 végzős diák: 151%

a 2016-ben érettségiző évfolyamon:

145 legalább középfokú nyelvvizsga (87 középfokú és 58 felsőfokú)

112 végzős diák: 130%

a 2017-ben érettségiző évfolyamon:

146 legalább középfokú nyelvvizsga (89 középfokú és 57 felsőfokú)

111 végzős diák: 132%

a 2018-ban érettségiző évfolyamon:

161 legalább középfokú nyelvvizsga (90 középfokú és 71 felsőfokú)

110 végzős diák: 146%

Az adatok – nem nagy - szóródását (már csak a nagynak tekinthető, 100 fölötti mintaszám miatt is) nem elsősorban az egyes évfolyamok tanulói közötti különbséggel, inkább a nyelvvizsgáért járó felvételi plusz-pontok megszerzésének szükségességével lehet indokolni, ami évről-évre változhat.

Mindemellett az „Illyésben” végzett diákok – átlagosan - már az érettségi vizsgájuk előtt rendelkeznek azzal a „nyelvvizsga teljesítménnyel”, amit a jelenlegi jogszabályok (mostantól) a felsőoktatásba való bekerülés feltételeként írnak elő.

Felsőoktatási felvételi eredmények:

Hosszú évek óta 90 – 95 % fölötti felvételi arányt produkál az „Illyés”. Negyedik éve folytatunk egy követéses vizsgálatot a nálunk végzett diákokról, pontosan tudjuk, hogy ki milyen egyetemen, főiskolán tanul, ki maradt Magyarországon, ki választott külföldi egyetemet, ki dolgozik a felsőfokú tanulmányai mellett, és így tovább.

Összességében kimondandó, hogy bár egy iskola tevékenységét távolról sem csak a kognitív paraméterek jellemzik (sok esetben nem is ezek a legfontosabbak), ugyanakkor ezek a „legfeltűnőbbek”, ezeket nézik meg először, ezekre a „legkíváncsiabbak” az iskolahasználók (szülők, diákok).

(A pályázatom végén ismertetek egy lehetséges, széles körben elfogadott szempontrendszert a „mitől jó egy iskola?” kérdéskörében).

Mindebből legalább két következtetés adódik:

- Egyrészt: ezekre, a jellemzően output kognitív paraméterekre, melyek egyben a rendszer eredményességének egyfajta indikátorai, továbbra is nagy figyelmet kell fordítani, színvonaluk megőrzésére jelentős energiákat kell mozgósítani.
- Másrészt: a kognitív kompetenciák mellett a korábbinál még jelentősebb figyelmet kell fordítani a személyes- és szociális kompetenciák fejlesztésére, a karitatív, az öngondoskodó és az önismereti tevékenységek, projektek tudatosságának, eredményességének folyamatos fejlesztésével.

Ezen eredmények megtartásához szükség van azokra a csoportbontásokra és a tehetséggondozás, a fejlesztés egyéb formáira (fakultációk, tagozatok, szakkörök, önképzőkörök), amelyek megtartásához, finanszírozásához az állami költségvetésen kívül további forrásokat szükséges szerezni.

Iskolánk nyolcadik éve **tehetségpont**.

Nevelés, érték- és normaközvetítés, szocializálás:

A Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Szakgimnázium legalább annyira büszke lehet egyedí, speciálisan saját nevelési, értékközvetítő programjaira, eredményeire és értékeire, mint tanulmányi mutatóira. A maga nemében páratlan – és szerencsére az elmúlt években egyre professzionálisabb módon dokumentált és archivált - az Illyés Napok eseménysorozata, amelynek pótolhatatlan szerepe van az illyéses szellem kialakításában, hagyományinak átörökítésében. Ugyanez mondható

el az iskola diákönkormányzatának, az Egyesült Osztályok Szövetségének (EGYOSZ) tevékenységéről is, amely a diákérdek-érvényesítés mellett az öntudatos állampolgári magatartás kialakításának, a demokrácia-technikák elsajátításának is fontos gyakorlóterepe.

Tovább kell javítani az előző ciklusban egyre hangsúlyosabbá vált önismereti nevelést és személyiségfejlesztést. Ebben még jobban kell támaszkodni az osztályfőnöki munkaközösség és az iskolapszichológus tevékenységére és professzionálisan megtervezett projektjeikre (kifejezetten érezhető a szociálpedagógus státuszának megszüntetéséből következő hiány).

Az egészséges életmódra nevelésben az intézmény egészségnevelési és környezetnevelési programja mellett jelentős szerepet játszik a mindennapos testnevelés. Az iskola és a Budaörsi Diáksport Egyesület (BDSE) kapcsolata mintaértékű. Jelenleg a BDSE 8 szakosztálya segíti a versenysportot választók mellett a tömegsport (szabadidős sport) kínálatá lehetőségekkel a szabadidő kulturált és egészségmegőrző, egészségtudatos eltöltését, az ilyen értékszemlélet erősítését. A 2018 szeptemberében átadott Aramis-csarnokban megtartott heti 16 testnevelés óra érezhetően javította a tárgyi feltételeket.

Az iskolapszichológusi, iskolaorvosi, védőnői, tevékenység koordinálása tovább javult a jelenlegi ciklusban, de hiányzik a szociálpedagógusi szabadidő-szervezői és az ifjúságvédelmi-felelősi munka ebből a szinergia-hatásból. Az iskolapszichológusi tevékenységben paradigmaváltás jelentőségű a mintegy 10 éve "rendszerbe állított" követéses input-output mérésre alapozott értékelés, ezt feltétlenül tovább kell folytatni.

Abban, hogy - Budapest közelsége ellenére – a drog- és egyéb érintettség alacsonyabb a fővárosiénál, meghatározó szerepe van saját szakembereinknek és annak az általános, egymásra való odafigyelésnek, amely nagyon sok család számára teszi vonzóvá az „Illyést”, más; keresett középiskolákkal szemben. Kiemelt fontosságúnak tartjuk, hogy az eljövendő években csökkenjen azoknak a tanulóknak a száma, akiknek alternatívának tűnik az alkalmi droghasználat. Célunk, hogy minél korábban azonosítsuk a megoldatlan és feldolgozatlan problémákkal, konfliktusokkal, esetleg más zavarokkal küzdő tanulókat és szakszerű segítséget nyújtsunk nekik.

Napjainkban minden iskolának rendelkeznie kell(ene) **az agresszió, az iskolai erőszak csökkentését, minimalizálását megcélzó stratégiával, a stratégiát megvalósítani képes helyi szakemberekkel, programokkal, eszközökkel**. Ezen a területen is érezhető, hogy megszűntek a szociálpedagógus, az ifjúságvédelmi felelős, a szabadidő-szervező státuszok.

Meggyőződésem, hogy tovább kell folytatni a jól bevált „kétfrontos” fellépést. Egyrészt a személyiségi jogok, és a 2018-tól hatályos GDPR előírások maximális tiszteletben tartásával tovább kell korszerűsíteni a biztonsági beléptető- és a kamerás megfigyelő rendszert (23 éve működik), másrészt, ami még fontosabb: a gazdag és tartalmas tanítási időn túli programkínálat biztosítása és a belső prevenciós rendszer működtetése mellett naprakész kapcsolatot kell fenntartani a szülőkkel, a családokkal (szülői értekezlet, fogadóóra, szülői fórumok, folyamatos tájékoztatás). Ez utóbbira kiemelt figyelmet fordít a nevelési igazgató helyettes által irányított osztályfőnöki munkaközösség.

Bevált és gyermekbetegségeit is kinőtte a nálunk 2005-ben bevezetett **Major elektronikus napló**. Ennek segítségével a szülők naponta tájékozódhattak gyermekük hiányzásáról, érdemjegyeiről, a szükséges igazolások határidejéről, a megírandó dolgozatokról, az iskolai eseményekről, stb. Az elektronikus napló

naprakész üzenő-kommunikáló fórumként, interaktív csatornaként is működött az iskola és a családok között. 2018 szeptemberétől (függetlenül attól, hogy egy iskola használt-e elektronikus naplót, ha igen, hány éve használt és mennyire adaptálta már a saját profiljára) minden KK fenntartású iskolának a **Kréta** rendszerre kellett áttérnie (azaz újra: tesztelés, javítás, gyermekbetegségek, adaptálás, stb.).

Kompetenciák, készség- és képességfejlesztés:

Az elmúlt évek PISA mérései (2000, 2003, 2006, 2009, 2012, 2015 és 2018) valamint az eddigi országos kompetencia-mérések (2001-től) ráirányították a figyelmet a magyar tanulók olvasási-szövegértési képességének, matematikai, ill. természettudományos műveltségének és eszközhasználatának mértékére, sok esetben fogyatékosságaira.

Nyilván nekünk is jócskán akad teendőnk, bár az illyéses tanulók eredményei kiugróan magasak (Magyarországon a középiskolák mindössze néhány %-a mondhat magáénak a miénknél jobb teljesítményt).

További, a fentiekből is következő megállapítás, hogy a hozzánk járó diákok **érzelmi-akarat, pszichomotoros és fizikális képességfejlesztésére** legalább akkora figyelmet kell fordítanunk, mint a kognitívakra. Semmilyen külső mérés nem tisztázza helyettünk, hogy a kimagasló szövegértési és matematikai képességekkel rendelkező tanulóink hogyan motiválhatók eredményesebben, milyen program hatására érhetnek el még jobb eredményt a jelenleg legalábbis nehezen kiszámítható szempontú kimeneti vizsgákon.

A személyes és szociális kompetenciák fejlesztése mellett az érzelmi-akarat, pszichomotoros képességfejlesztés megerősítéséhez komoly támogatást nyújt a BDSE bázisa is a tömegsport lehetőségek, a mindennapos testnevelés, sportolás igényének és lehetőségének kialakításával, biztosításával.

Szolgáltatások:

Fontos, egyúttal jelzés értékű a gimnázium 7.15-től 20.00-ig való nyitva tartása. Ezáltal nyílik lehetőség a legkülönbözőbb szakkörök, önképzőkörök, klubok, sportkörök, szakosztályok és egyéb programok működtetésére. A programok, tevékenységek szervezésében és összehangolásában hosszú évek (2 évtized) óta fontos szerepet töltött be a főállású-szabadidő-szervező, melynek hiányát 2013-tól gyakran érezzük. Bár pedagógiai programunk és filozófiánk régóta kinyitotta az iskola kapuit a budaörsiek előtt, még mindig vannak tartalékok abban, hogy a lakosság ezt a jól felszerelt intézményt még több eseménnyre, és még gyakrabban „használja”.

Fontos, hogy mára az aula szintje akadálymentesen is megközelíthető, az intézmény rendelkezik akadálymentesített WC. ill. mosdóhelyiséggel, ugyanakkor az immár 2 évtizede szorgalmazott akadálymentesítő lift a mai napig nem épült meg.

A Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Szakgimnázium egyre több olyan tanulmányi-, kulturális- és sportrendezvényt szervez, amely színvonalában, érintettségében városi, regionális, akár országos kihatású. A 2018-ban elkészült sportcsarnok jelentősen tovább növelheti az ilyen programok számát.

Esélyegyenlőség – szelekció

Az „Illyés” kifejezetten keresett középiskola, a jelentős (5-szörös, a 6. osztályosok körében még magasabb) túljelentkezés miatt felvételi szelekcióra „kényszerül”. Minél nehezebb bekerülni egy intézménybe, az annál „elitebbé” válik, annál inkább célintézménye a legtehetségesebb budaörsi, budapesti és más tanulóknak (mintegy 80 általános iskolából jelentkezőnek hozzájuk a tanulók). A bekerülés vonatkozásban a legerősebb budapesti középiskolák a versenytársaink. A kialakult állapot értékelése attól függ, milyen optikán keresztül nézi (látja) egy érintett.

A tehetséges, korábban (mondjuk 25 éve) Budapesten továbbtanuló budaörsi diákok számára üdvözlendő, hiszen ugyanazt megkapják, mint a főváros legjobb iskoláiban, ráadásul a helyben maradással nagyon értékes órákat nyernek. Más, kevésbé sikeres társaiknak elnyertelen, hiszen Budapestre kell bejárniuk (a budapesti középiskolák felvétőképessége gyakorlatilag korlátlan), ráadásul, ahova bekerülnek, ott „gyengébb” képzést kapnak. Könnyű belátni azonban, hogy az „oktatási-piaci” viszonyokba való mesterséges beavatkozás lavinaszerű következményekkel járna. Hogy ez nem csak hipotézis, azt budaörsi tapasztalatok is bizonyítják.

A kérdésnek ennél azonban mélyebb pedagógiai vonatkozásai is vannak. Nyilvánvaló, hogy *minél erősebb* egy oktatási rendszerben a *szelekció*, *annál szűkösebb* a résztvevők *társadalmi tapasztalatszerzési lehetősége*. Márpedig ebben a gyökeresen átalakuló világban nehéz lenne túlbecsülni a más társadalmi rétegekből érkezőkkel való *együttműködés* – felnőtkorban már nem pótolható – *tudásának, képességének* jelentőségét (kommunikáció, kooperáció). Nem (elsősorban) az a kérdés tehát, hogy milyen az optimális budaörsi/budapesti tanuló-arány, hanem sokkal inkább az, hogy milyen szempontok alapján és milyen eljárás segítségével válasszuk ki a legkülönbözőbb társadalmi rétegekből azokat a tehetséges gyerekeket, akiket az „Illyésbe” várunk. Az elmúlt 25 év tapasztalatai alapján az mondható – amit az intézmény eredményessége mellett a beválasztási vizsgálataink is megerősítenek –, hogy az „Illyés” beliskolázási rendszere jónak, és egyben méltányosnak is mondható.

Kooperáció

Napjainkban a kulcskompetenciák egyik legfontosabbika a *kooperáció*. Itt elsősorban intézmények, iskolák közötti kooperációról szeretnék néhány szót írni. Ha nem csak lózungként mondjuk, hogy az iskola van a gyerekért és nem a gyerek az iskoláért, akkor teljesen világos, hogy folyamatában kell(ene) látnunk a tanuló fejlődését. Márpedig ez csak a mainál jóval átgondoltabb és időigényesebb pedagógiai kooperációval lehetséges. A tanuló teljes nevelési – oktatási – tanulási folyamatáról ismernünk kell(ene) egymás koncepcióját, nevelésfilozófiáját, emellett az iskolaváltás előtti két év és az azt követő két év összehangolása operatív szinten is nagyon fontos. Pontosan tudnunk kellene, hogy miből, meddig, milyen mélységben, milyen tankönyvek, módszerek, tanulásszervezési utak segítségével jutott el a gyerek középiskoláig, és viszont, az általános iskoláknak is tudniuk kellene, hogy a középiskola mely tárgyból milyen szintű tudást, mely kompetenciák milyen szintű meglétét várja el. Így azok a hónapok, amelyek ennek a feltérképezésére mennek el, személyiségfejlesztésre, kinél-kinél a „lemaradt” készségeinek fejlesztésére fordíthatnának. A felvételi szelektálás elveit és eszközeit is hogyan

lehetne szakszerűbben kidolgozni, mint közösen az általános iskolákkal? Vitatathatatlan, hogy egy ilyen kooperáció előnyt jelentene pl. a budaörsi (ill. a bevont egyéb) intézmények számára, ám minden kooperációnál az egyik legnehezebb kérdés az abba bevontak, és az abból kimaradók körének a meghatározása (ezt statisztikai módszerekkel lehetne eldönteni az érintett cca. 80 általános iskola vonatkozásában). Természetesen egy ilyen együttműködés forrásigényes, és a szükséges források közül az időt talán még nehezebb lenne előteremteni, mint a pénzt.

A képességek, kompetenciák sokfélesége – a választás lehetősége

12-14 éves gyerekek kerülnek be a Budaörsi Illyés Gyula Gimnáziumba. Vannak, akik kész tervekkel és megfogalmazott elvárásokkal, a legtöbb esetben azonban csak elképzelésekkel, várankozásokkal és néha sajnos némi szorongással is.

Alsó-középszint:

A tanulók mintegy **16 éves koráig** az iskola pedagógiai programjának arra kell koncentrálnia, hogy:

- megismerjék (elsősorban leíró, szemléletformáló jelleggel) a különböző műveltségterületeket, tantárgyakat;
- legyenek tisztában azzal, hogy egy adott irányban (tantárgyban) való elmélyüléshez milyen típusú ismeretekre, képességekre van szükségük;
- önismeretük fejlődése során tudják megítélni saját képességeik szintjét, lássák hiányosságaikat, erősségeiket;
- válják szükségletté számukra az egészséges életmód és a környezettudatos magatartás;
- váljanak értékrendjük részévé az iskola vezérértékei;
- napi, heti terhelésük tegye lehetővé, az iskola programkínálata pedig megvalósíthatóvá, hogy érdeklődésüknek megfelelően folyamatosan részt vegyenek legalább egy szakkör, önképzőkör, sportkör, stb. tevékenységében.

Ez az időszak a tájékozódás, a helyzetbehozás, a tanuló önmaga megismerésének, szellemi-fizikai kipróbálásának, az illyéses értékekkel és kultúrával való beöltöztetésnek a korszaka. Ezekben a tanévekben a *helyi tanterv* a következő alapvető célokra kell, hogy koncentráljon:

- széleskörű alapozás, önismereti fejlesztés, motiválás és orientálás;
- kommunikációs képességek fejlesztése, legalább egy idegennyelvből és informatikából – előrehozott érettségivel zárható – intenzív képzés;
- gazdag szakköri, önképzőköri, sportköri, kötelező órákon túli tevékenység-kínálat;
- a kötelező érettségi tárgyak (matematika, magyar, történelem) preferálása.

Ezeket a célokat az 5-évfolyamos gimnáziumban az első 3, a 6-évfolyamos gimnáziumban az első 4 év alatt kell megvalósítani az érvényes NAT és kerettanterv(ek) biztosította feltételek (heti max. óraszám, leadható órák száma, stb.) mellett. Mindezt túlterhelés, szorongás és túlzott teljesítményszerűség kialakulása nélkül kell megvalósítani (ezek mérésére rendelkezünk saját kifejlesztett eszközökkel). Ennél többet „markolni” tantervileg szentesített módon nem szabad. További célokat preferálni lehet, de csak valamelyik már meglevő helyett.

Természetesen mindig vannak kiugróan tehetséges vagy/és kiugróan terhelhető tanulók. Ők azok, akik pl. egyszerre két idegen nyelvet is képesek

intenzíven tanulni, velük lehet sokkal messzebbre eljutni informatikából, ill. ők azok a „versenyzők”, akik miatt egy újabb matematika szakkört vagy egy helytörténeti kört „kell” beindítani. Az ilyen típusú, reális igények megfogalmazása az iskolavezetés, a kielégítéséhez szükséges források előteremtése a fenntartó felelőssége.

Ezek az évek jellemzően tevékenység-centrikusak kell, hogy legyenek, az iskolának nagyon sokat kell tennie azért, hogy intenzív, hasznos programokkal töltsse ki a tanulók „szabadidejét”. Ennek az időszaknak a feladata azoknak az életvezetési, tervezési, napirend-szervezési ismereteknek az átadása és képességgé válásának megalapozása is, ami nagyrészt hiányzik a mai magyar iskola világából.

Feltétlenül foglalkozni kell azzal a robbanásszerű változással, amely a tudásszerzési források, a tudásátadási színterek terén végbement az elmúlt 15 évben. Amíg 30 éve az életben hasznosítható tudás kb. 50%-ának forrása az iskola volt, addig mára ez az arány jó, ha 20%. *Mást és másképpen tanítunk emiatt, mint akár 10 éve? Eleget tudunk erről a változásról, amikor a tantárgyunk óraszámáért és tantervéért lobbyzunk?*

Az információszerzésnek és a kommunikációnak az iskolánál sokkal nagyobb keresztmetszetű és hatékonyabb csatornái léteznek és működnek. Ismerjük és használjuk ezeket annyira, amennyire lehetőségünk és kötelességünk lenne használni?

Nem csak az új tudás megszerzésének módja és forrásai, hanem a megszerzett ismeretek saját tudássá szervezésének formái, eszközei is gyökeresen átalakultak. ***Írásbeliség helyett ma már írásbeliségekről kell beszélnünk! Az ilyen kérdésekre adható válaszok és programok megfogalmazására hoztuk létre 2017-ben a digitális munkaközösséget.***

Felső-középszint:

A felső két évfolyam már a fakultáció-választás, a specializáció, az elmélyülés időszaka. Ezek az évek már inkább teljesítmény-centrikusabbak. Hagyományos tantárgyi értelemben innentől terhelhetők jelentősebb mértékben a tanulók, immár döntően az érdeklődésüknek, képességeiknek, személyes céljaiknak megfelelően, elsősorban a *maguk választotta területeken*.

A tanulók a felső középszinten találkoznak a felnőtté, a leendő értelmiségivé válás élményével és az ezzel járó felelősséggel. Nagyon fontos, tudásszintetizáló, céltudatos tevékenységszervező funkciót tölt be az úgynevezett önálló projekt, amely több külföldi tantervnek, ill. vizsgarendszernek szerves eleme (lásd pl. *nemzetközi érettségi*) és nálunk is egyre több területen válik rendszerelemmé. A projektnek, a témaválasztástól, a forrásmunkák feldolgozásán, a kutatási terv és a munkanapló elkészítésén át a tartalmi és formai követelményekig jól definiált paraméterei, lépései vannak. Működő vizsgarendszerekben a védés, része az érettségi vizsga szóbeli részének. Több tantárgy (pl. az Etika, a Média) érettségi vizsgakövetelménye már ma is ilyen szemléletű.

Cél, hogy ez a szemléletmód és technika szemléletünk, munkakultúránk szerves részévé váljon.

MÁSODIK RÉSZ – az iskola szervezete, vezetése, működése/működtetése

Tanügyigazgatás, gazdálkodás:

- Tanügyigazgatás

Stratégiai dokumentumaink (pedagógiai program-helyi tanterv, SZMSZ, házirend, stb.) rendszeres felülvizsgálata, ill. aktualizálása folyamatos tanügy-igazgatási feladatokat ró az iskolákra. Az intézmény tanügyigazgatása (a hatályos jogszabályokon túl) a Klebelsberg Központból, ill. az Érdi Tankerületből történik, gyakoriak a szabályzatmódosítások, mindennaposak az adatszolgáltatások. Számos olyan adatbázist kell(ett) újra létrehozni, amit néhány éve már a járási tankerületek, ill. még előtte néhány évvel az önkormányzatok már létrehoztak.

Hasonlóan más ágazatokhoz, mára az oktatásügyben is elengedhetetlen a specializáció, a szakosodás. Egy ilyen komplex, több mint 600 tanuló középiskolában indokolt és szükséges lenne egy (mondjuk iskolatitkári státuszban foglalkoztatott) további munkatárs alkalmazása, aki az intézmény több mint 50 szabályzatának érvényességét, tartalmának aktualitását és korszerűségét, a partnerekkel való folyamatos ismertetését, a beérkező visszacsatolások artikulálását, és mindezek koordinálását végezné.

Ennek, az akár középvezetői státuszban levő munkatársnak a tevékenysége jelentősen hozzájárulhatna ahhoz, hogy az iskolavezetés a vezérlés, az igazgatás, a szabályozás közül egyre több területen mozdulhatna el a szabályozási tevékenység felé.

A tanulók (és más partnereink) tanügyigazgatási ügyeinek intézése szakszerű, kellően gyors és humánus.

- Gazdálkodás

A beszerzések és egyéb kiadások (kötelezettségvállalások) tervezése szigorú és felelősségteljes. Az engedélyezési idő igen változó, alapvető jelentőségű lenne az iskolák költségvetési önállóságának radikális növelése.

Az iskola fenntartásának és működtetésének újra egy kézbe kerülése nem csökkentette a forráshiányt, jelentős és indokolt felújítások és karbantartások maradnak el. Az önkormányzattól kapott támogatások segítenek megőrizni programkínálatunkat és a taneszközök színvonalát.

Folyamatosan figyeljük a számunkra fontos, „használható” pályázatokat, minden ilyen esetben pályázunk.

Feltételek:

- Személyi feltételek

Az „Illyés” nem csak a középiskolában továbbtanulni szándékozó tanulók, hanem a középiskolában tanítani szándékozó tanárok részéről is nagyon keresett. Az intézményben hosszú évek óta gyakorlatilag nincs fluktuáció, lényegében csak a nyugdíjba vonulások és a gyermekvállalások következtében van némi változás. Ez

az egyik legkomolyabb záloga azoknak az eredményes team-munkáknak, amely elengedhetetlen feltétele a sikeres intézményi működésnek.

Minden kolléga rendelkezik a munkaköre által megkövetelt végzettséggel, 17 kolléga rendelkezik 19 szakvizsgával. A továbbképzések terv szerint folynak. A személyzeti és munkaügyek kezelésében sokat javított az iskola helyzetén, hogy a 2013-ban elvont munkaügyi státuszt 2017-ben visszakaptuk egy második iskolatitkár „személyében”, aki csúcsra járatta, 1-2 napos, sokszor 1-2 órás határidőkkel próbál adat-szolgáltatni.

A jelenlegi és a következő ciklus legfontosabb *humán erőforrás-tervezési* feladata egy átgondolt **nyugdíjazási terv** elkészítése. A nők nyugdíjkorhatárának a férfiakéig emelésével, a „nők 40” rendszer bevezetésével (mindemellett a gyakorlatilag zérus fluktuáció következtében) 15-20 fő érte/éri el közel egyszerre (3 évnyi intervallumon belül) a nyugdíjkorhatárt, ez az engedélyezett létszám 25-30%-a. A probléma rendszerszintű megoldása egyedül egy *rugalmas nyugdíjba vonulási rendszer bevezetése lehetne*. Az „Illyésen” belül úgy lehet csökkenteni ezt a problémát, ha a jó egészségi állapotban levő, kellő energiával rendelkező kollegák nem vonulnak vissza az öregségi (ill. a 40-éves) nyugdíjkorhatár elérésekor, hanem néhány évet még tovább dolgoznak – széthúzva ezzel az intézményből kilépők mezőnyét.

Az „Illyés” tanulói létszáma alapján égető szükség lenne azokra személyi fejlesztésekre (pl. *további pedagógiai asszisztensek*), amelyet a 2013. augusztusi kormányrendelet (326/2013.) felfüggesztett.

- Fizikai környezet, infrastruktúra, felszerelés

Bővítendők, fejlesztendők az iskola közösségi terei, helyiségei, közösségi infrastruktúrája.

Az elmúlt 25 évben – elsősorban saját forrásokat (szakképzési támogatás) felhasználva – közel megdupláztuk a tantermi kapacitást, így a jelenlegi tanítási körülmények megfelelők mondhatók. Nem mondható ez el a közösségi terekre és helyiségekre (folyosók, aula, tornaterem, ebédlő, stb.), melyeket az elmúlt 25 évben kinőtt az intézmény.

A tárgyi felszereltség, eszközellátottság kielégítőnek, országos összehasonlításban jónak mondható, a Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Szakgimnázium, ma Magyarországon a jól felszerelt iskolák közé tartozik.

2008 szeptemberében a tanulólétszám elérte a 600 főt, ami nem csak fizikai, hanem egyfajta pedagógiai határ is. Mintegy 10 éve állandósult az intézmény csúcsra járatása, azaz minden órában, minden teremben tanórák, foglalkozások vannak.

Az épület könnyűszerkezetes konstrukciója több lehetőséget kínál a bővítésre. 2012-ben 50%-kal bővítettük a tanárit, 2018 szeptemberében felavattuk az Illyés-Aramis Sportcsarnokot. Ezzel nem csak a mindennapos testnevelés, de számos más versenysport-, és tömegsport- igényét is a korábbinál jóval nagyobb mértékben ki tudjuk elégíteni. Mindemellett egy akár lakótelepi, akár településszintű rendezvény megrendezésére is alkalmas méretű és színvonalú teret nyertünk.

A közösségi terek bővítését, funkciófejlesztését össze kell kötni az épület **energiatakarékos üzemeltetését lehetővé tevő felújításokkal**. A nyílászárók cseréje 2012-2013-ban befejeződött. 2014-ben egy 50 millió Ft-os, környezetbarát alternatív energia-fejlesztési program (napelemek telepítése) valósult meg az

intézményben, ennek során az iskola maga termeli meg elektromos energiaigényének jelentős részét. A **környezettudatos és energiatakarékos** (műszaki) megoldásoknak nevelési szempontból is meghatározó jelentősége van az iskola szocializáló, érték közvetítő folyamataiban. Az éves munkaterv augusztusi összeállításakor kiemelt figyelmet érdemelnek az ilyen célú programok, előadások, rendezvények.

Az oktatás – képzés szervezeti vonatkozásai:

- *Bemenet*

Két képzéstípust kínál középiskolánk, hatodik ill. nyolcadik osztályos tanulók számára: 6-évfolyamos gimnáziumi és 5-évfolyamos gimnáziumi képzést (nyelvi előkészítő évfolyammal). 2013-tól fölmenő rendszerben kiveztük az érettségi alatti szakképzést (a 11. évfolyamtól felvehető közgazdasági szakközépiskolai képzést). Szakképzést kizárólag érettségizett tanulóknak kínálunk fel, jelenleg 3 területen (*animáció, fotográfia, kerámia*). Gimnáziumi képzési kínálatunk keresettsége kimagasló, szakképzési képzéseinké jónak mondható. A képzési profilkínálatok középtávon (10-15 év) jónak, a gimnáziumi profilokban optimálisnak mondhatók, az egyes képzési profilok arányának és tanulói kontingensének meghatározása *fenntartói – önkormányzati – intézményi* stratégiai döntést igényel (bővebben lásd a vezetői összefoglalóban).

Az országos kompetenciamérések, valamint az iskola saját mérései alapján is elmondható, hogy a bekerült tanulók kifejezetten jó képességűek, gazdag tárgyi ismeretekkel, széleskörű kompetencia-készlettel rendelkeznek. „Hozott” tudásuk nem olyan nagy szóródású, ami miatt külön felzárkóztató programok, csoportok indítása lenne szükséges.

- *A tanulósszervezési folyamatok szervezeti háttere*

- A kétszintű érettségi vizsgakövetelményei erős kimenetszabályzóként meghatározzák a tanítási-tanulási folyamat **tartalmi oldalát**. Általánosságban elmondható, hogy a Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Szakgimnázium helyi tantervi követelményei valódi részhalmozóként tartalmazzák (mind a középszintű, mind az emeltszintű) az érettségi követelményeit.

A következő években cél, hogy minél több kollega ismerjen és használjon **kooperációs technikákat**, rendelkezzen gazdag **IKT** eszköztárral. Belső és külső továbbképzések során tovább kell ismerkednünk a **digitális tudásbázis** kínálati lehetőségeivel. Tagja vagyunk egy **VEKOP-pályázaton nyertes csapatnak**.

Belső méréseink erősebbnek jelzik tanulóink **teljesítménykényszerét**, esetenként akár az ebből fakadó szorongását, mintsem azt eddig feltételeztük. A következő ciklusnak is kiemelt feladata kell hogy legyen iskolánk **nevelési – tanítási – tanulási folyamatainak a versenyszellem, a teljesítménykényszer, a tanulók önvédelmi, asszertív képességeinek szempontjaiból való értékelése**, ha szükségesnek bizonyul, akár átértékelése. Ehhez biztosítani kell a nyugdíjba vonulni készülő **iskolapszichológus státuszát**, felhalmozott tudásának átadását. Szervezeti és funkcionális szempontból is fontos feladatot látott el az iskola **szociálpedagógusa** (a státusz 2013-ban megszűnt). A hiányzó funkciót egy megfelelő végzettséggel rendelkező pedagógiai asszisztens pótolhatná.

A következő években még tudatosabban, tervszerűbben kell támaszkodni annak a 7, **mentortanári szakvizsgát** szerzett kollega ez irányú tudására és mentorálási tevékenységére (közülük hárman munkaközösség vezetők).

- Kimenet

- érettségi vizsgák:

A kétszintű érettségi vizsga rendszerbeállításával (2005.) új helyzet állt elő. Az érettségi **%-os számítási elve** alapján célszerű végiggondolni és ennek eredményétől függően esetleg megállapodni abban, hogy az év végi jegy ne (csak) az érdemjegyek átlagától, hanem a tesztek %-os átlagától (is) függjön.

- felvételi eredmények:

Az elmúlt 15 évben az Illyés „berobbant” az országosan legeredményesebb gimnáziumok mezőnyébe (korábban az ún. vegyes típusú középiskolák mezőnyében kvalifikáltuk magunkat) – ez az elmúlt 25 év nagyon tudatos iskolafejlesztési munkájának eredménye. Az elmúlt évek eredményeit megőrizni legalább olyan nehéz lesz, mint amilyen ezeket elérni volt.

- versenyek:

Az egyes tantárgyak között nagy különbségek vannak a versenyek számát, típusát és az indulók mezőnyét illetően is. A tanári munka egyik legnehezebb és legfellelősségteljesebb része a tehetség meglátása, és a motiváció felerősítése a tanulóknban. A pedagógus mesterség egyik legkeményebb próbája annak eldöntése, hogy jót teszünk-e egy diákkal, ha versenyzőt nevelünk belőle. Ha viszont meghoztunk, és a családdal is és a kollegákkal is elfogadtattunk egy ilyen döntést, joggal elvárható, hogy a kollegák is és az iskolavezetés is maximálisan támogasson minket ebben a munkánkban.

A legkiemelkedőbb eredmények matematikából, filozófiából és idegen nyelvekből és természettudományokból születtek az elmúlt években.

Az elért eredmények megőrzésének, fenntartásának szükséges (bár nem elégséges) feltétele a jelenlegi oktatásszervezési feltételek (órabontások, fakultációk, tagozatok, szakkörök, stb.) működésének biztosítása.

- nyelvvizsgák, előrehozott érettségik – oktatásszervezési szempontból:

A speciális nyelvi képzés általánossá válása miatt a reálisan elérhető cél az érettségizők számához viszonyított (a ballagás időpontjáig elért, legalább (B2 szintű) 140% körüli nyelvvizsga érték (ez június végéig néhány %-kal tovább nő). Természetesen, elsősorban a felvételi pontszámítás gyakori módosításának következményeként ezek a számok-arányok változhatnak a jövőben. Az elmúlt évek felvételi pontszám-maximalizálási stratégiáit elemezve a felsőfokú (legalább C1) nyelvvizsga, ill. az emeltszintű nyelvi érettségi irányába tolódott el a „nyerő stratégia”. Oktatásszervezési szempontból az „Illyésnek” arra kell felkészülnie és ehhez forrásokat szereznie, hogy a tanulók tömegesen fognak a 11. évfolyam végén középszintű érettségit tenni idegen nyelvből (ezzel jelentős felvételi pontokat „begyűjtve”), ugyanakkor, mivel az érettségivel lezárták középiskolai tanulmányaikat, nincs lehetőségük iskolarendszerű képzésben „nekimenni” egy felsőfokú nyelvvizsgának, vagy egy emeltszintű érettséginek. Erre a problémára törvényes és iskolahasználó-barát megoldást kell találni azonnal.

Személyiségfejlesztés, közösségfejlesztés – szervezeti szint

A Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Szakgimnáziumban mintegy 25 éve tervezetten és célirányos szaktudás bevonásával (*nevelési ig. h. iskolapszichológus, szociálpedagógus, szabadidő szervező, pedagógiai asszisztens*) folyt/folyik a személyiségfejlesztési, közösségfejlesztési tevékenység. Ebből a szakmai teamből mára hiányzik a *szociálpedagógus, a szabadidő szervező és a pedagógiai asszisztens*.

Ezek a szakemberek speciális szaktudásukkal kiegészítették/kiegészítik a szaktanárok, az osztályfőnökök tevékenységét, másrészt saját programjuk, munkatervük alapján önállóan is végeztek/végeznek személyiségfejlesztő munkát. Ezt a fejlesztő tevékenységet a példaértékűen működő osztályfőnöki munkaközösség koordinálja. A tevékenységek egy része (ilyen pl. a pályaorientáció, az osztályteamek) önálló panelként formálisan is beépült az iskola programjába.

A személyiségfejlesztési, közösségfejlesztési tevékenység pótolhatatlan színtere az **ILLYÉS NAPOK** egész tanévet átfogó versenysorozata. Még több figyelmet kell fordítani az Illyés Napok alkotásainak professzionális dokumentálására és archiválására – a 2018-tól hatályos GDPR-előírások betartásával.

Az EGYOSZ (Egyesült Osztályok Szövetsége) egy 30 éve működő diákállam, amely a polgári demokráciák hatalmi ágai közötti megosztási rendszert modellezi le. Felbecsülhetetlenül fontos „gyakorlóterepe” a tudatos állampolgárrá válásnak, a demokráciatechnikák gyakorlásának. Minden ciklusban legalább egyszer el kell végezni az EGYOSZ-működés kritikai elemzését.

A házirend frissítési folyamata is hasznos közösségfejlesztő tényezővé tehető. Az egészség- és környezetnevelési programban is rejlenek ilyen lehetőségek.

Hatalmas jelentősége van a sportnak, a szabadidő kulturált eltöltésében, a személyiség- és közösségfejlesztésben. Már csak emiatt is stratégiai jelentősége van az Illyés Gimnázium és a Budaörsi Diáksport Egyesület (BDSE) szervezeti együttműködésének.

A következő ciklusban újra el kell végezni azt a standardizált, kipróbált mérőeszközökkel felvett neveltségi szint mérést, ezek rengeteg új információt szolgáltatnak az elmúlt években is a tanulói szokásokról, értékválasztásokról..

Szolgáltatások

Jelenleg működő, a jövőben is fenntartandó szolgáltatások:

- az iskola egész napos nyitva tartása,
- könyvtár és számítógépterem használat biztosítása,
- menzai étkezési lehetőség (több menüválasztékkal),
- büfé (egészségtudatos kínálattal),
- sportolási lehetőség a tömegsport-foglalkozások és a BDSE szakosztályok keretében (8 különböző szakosztályban),
- iskolarádió működtetése,
- ingyenes Internet hozzáférés, számítógép használat,
- helyben rendszeres iskolaorvosi, védőnői szolgálat,
- szakkörök, önképzőkörök működtetése,
- ingyenes kiállítások rendezése,
- iskolapszichológusi (tanulók, szülők részére egyaránt) szolgálat,
- stúdióhasználat, próbalehetőség amatőr együttesek számára

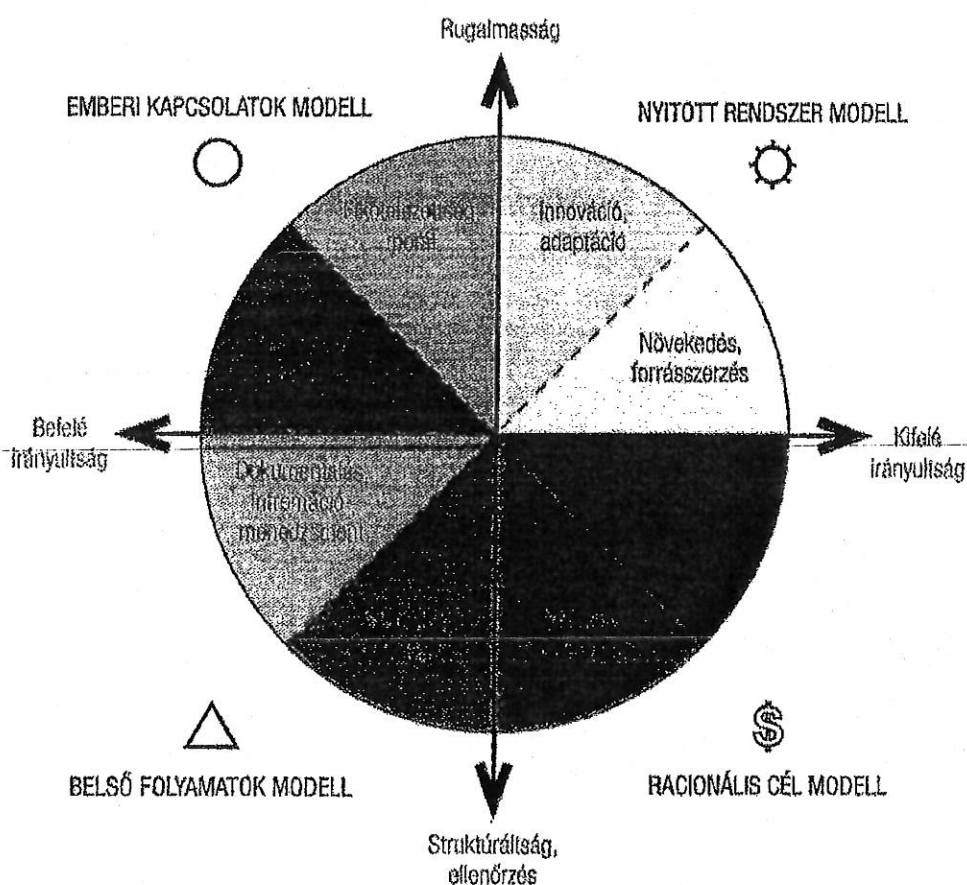
Az igények és a lehetőségek felmérése után – a Szenátus javaslata alapján – az iskolavezetésnek minden tanév elején meg kell vizsgálnia a közösségi helyiségek, a sportlétesítmények, a számítógépterem nyitvatartási rendjét, ill. azt, hogy elsősorban a mindennapos testmozgás alapigénnyé és szokássá válásának érdekében, milyen házibajnokságok és egyéb sportesemények megrendezésére volna még igény, és ezek hogyan elégíthetők ki. Jelentős mennyiségi és minőségi kapacitásnövekedést jelent 2018 őszétől az Illyés-Aramis Sportcsarnok.

Szervezet és vezetés

Az iskola, mint szervezet leírásához és vizsgálatához az ún. Q-R Modellt használom.

A stratégiai vezetés és operatív irányítás terén jelenleg a pedagógiai célok világos megfogalmazása, tisztasága, a biztonságos munkahely garantálása, a világos jövőkép megfogalmazása (racióális célmodell) és a mindehhez nélkülözhetetlen azonosulás, elkötelezettség, intézményi „hadrendbe” állítása (emberi kapcsolatok modell) szükséges.

A Quinn-Rohrbaugh modell:



Az iskolaigazgató szempontjából a legfontosabb a: feladat, felelősség, hatáskör egységének újragondolása, újratervezése.

Az iskola igazgatója – vezetői mandátumának megkezdésekor (a hatályos jogszabályokkal összhangban) - definiálja és deklarálja: a vezetői feladat-, felelősség-, hatáskör hármas egységéről vallott felfogását, az egyes jogkörök delegálását az igazgatóhelyetteseknek ill. a szervezet más vezetőinek.

Az érvényes közoktatási törvény nem teszi lehetővé a korábbi vezetési rendszerünk fenntartását, szervezetünk korábbi döntési-mechanizmusának működtetését. A 2013 után beszűkült munkaközösség-vezetői, középvezetői rendszer törvényszerűen munkamegosztási (hatalommegosztási), információáramlási, teljesítménykoncentrációs problémákat szült. Ezeket enyhített egy, 2017 szeptemberétől engedélyezett harmadik igazgató helyettes bekapcsolódása az iskolavezetés munkájába. A döntési (hatalmi) piramis szükséges lelapításához, és a döntések megfelelő szinten való meghozatalához (*szubszidiaritás elve*) továbbra is szükség lenne a *középvezető státusz engedélyezésére és további oktatási asszisztensek rendszerbe állítására*.

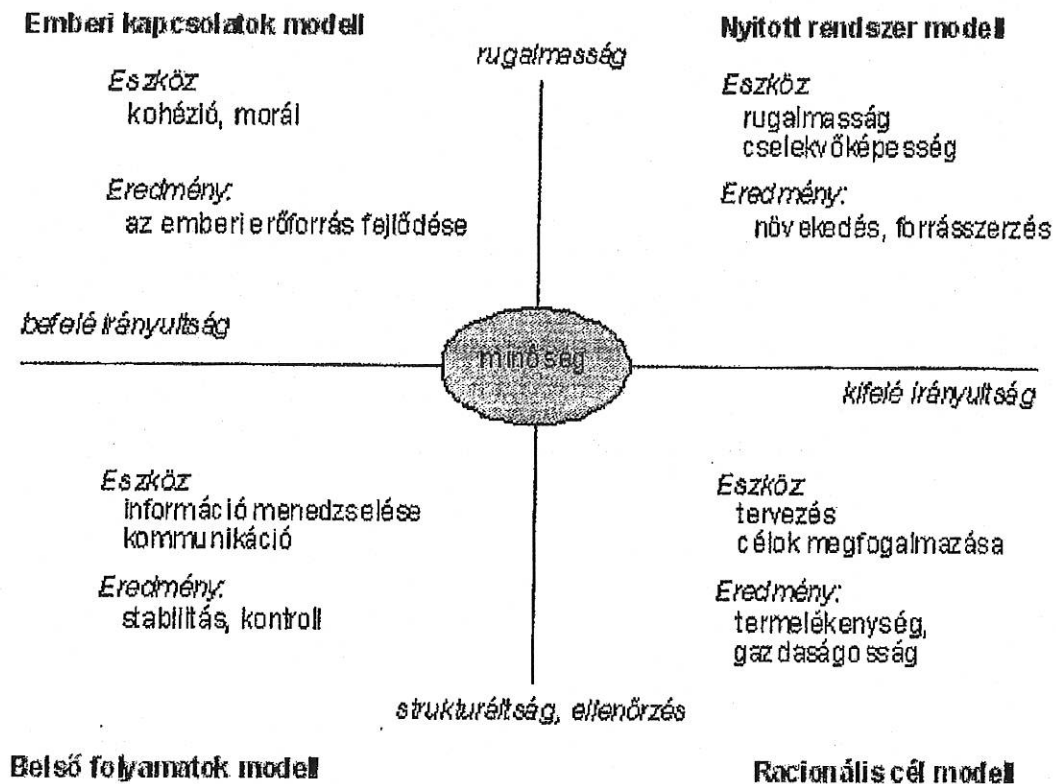
A hatékony intézményműködtetés, az iskolai célok világos megfogalmazása és eredményes kommunikálása, az „Illyés-profil” erősítése, a gazdaságosság további növelése (racionális célmodell) mellett a belső folyamatokra kell koncentrálnunk - nyitottság, részvétel, elkötelezettség, biztonság, önbizalom-erősítés, összetartás-erősítés - (emberi kapcsolatok modell).

Ezt a belső kohézió-erősítést, összetartást 3 éve még egy saját, akkreditált helyi tanterv elkészítése „járulékos hatása”ként terveztük. Az új NAT elkészülte, hatályba lépésének bizonytalansága és folyamatos „csúszása”, valamint a hatalmas mértékű (1-2 éves) befektetendő munka miatt ez háttérbe került, későbbre tolódott.

A DOS (Digitális Oktatási Stratégia) programban való részvételt fontos, meglependő innovációnak tartjuk. Az új NAT bevezetését 2020 szeptemberében várjuk az 1. és az 5. évfolyamon. Az emberi kapcsolatok modell jegyeinek erősítése vonatkozásában a folyamatos fejlődés (szervezetépítés, csapatépítés, szervezettefejlesztés) képességét kell erősítenie az iskolavezetésnek.

A 2019-2021-es időszaknak minden bizonnyal legfontosabb szervezetstratégiai célja, hogy az intézmény váljék **tanuló szervezetté**.

Közép- és hosszú távú intézményi stratégiáról, országos közép- és hosszú távú közoktatási stratégia hiányában, az iskolavezetők gazdasági, munkáltatói jogkörének bizonytalansága, az intézményi költségvetések hiánya, a NAT-bizonytalanság mellett nehéz felelősen nyilatkozni.



Munkavállalói biztonság, munkavállalói (közalkalmazotti) státusz:

Az intézményfenntartói, intézményműködtetői funkció egy kézbe kerülésével újra változott az intézményvezető és az iskolai munkavállalók helyzete. A korlátozott munkáltatói hatáskörrel rendelkező iskolavezetésnek egyik kiemelt feladata, hogy a munkatársak minél nyugodtabb és minél nagyobb biztonságot nyújtó keretek és körülmények között végezhesék munkájukat.

A tantestület léggöre, szervezeti kultúra

Ahány iskola, annyi tantestület, szokás- és hagyományrendszer, annyi szervezeti kultúra. Minden iskolai szervezetre fennállnak ugyanakkor a következő, meghatározó jellemzők:

- egy iskolában nincsenek karrierlehetőségek (az ig., íg.h. kivételével)
- egy pedagógus 6 éves korától a nyugdíjba vonulásáig folyamatosan az iskola világában él (nem ismer más „világokat”)
- munkájának eredménye (a siker) évekkel később igazolódik
- munkabeosztása sok szempontból futószalag-munka (becsöngetés, kicsöngetés, ellenőrzés, standard szabadságolás, stb.)

Az iskola **szervezeti kultúrája** alapvetően befolyásolja adaptációs, innovációs képességét és készségét, a változásokhoz való viszonyát. Az elmúlt 20 évben

számos szervezettefejlesztési, mérési, értékelési, minőségfejlesztési módszer, eljárás, technika rendszerbe állításán vagyunk túl.

A közösen vallott és vállalt értékeket időről-időre meg kell fogalmazni és ki kell mondani. Ha nem tudjuk megmondani, hogy mikor működnek, mikor valósulnak meg ezek az értékek (azaz nem tudunk világos sikerkritériumokat megfogalmazni), akkor rosszul fogalmaztuk meg azokat, más megfogalmazást kell keresnünk.

A szervezet céljait, értékeit olyan konkrétan kell megfogalmazni, hogy minden munkatárs el tudja dönteni, hogy az egybeesik-e, megfelel-e, vagy legalább összeegyeztethető-e saját, egyéni céljaival, vállalt értékeivel. A magas összeegyeztethetőség a sikeres szervezeti működés egyik szükséges feltétele.

A továbbiakban a tantestületnek úgy kell tovább erősítenie a feladatcultúra jellemzőit, hogy közben megőrizze személyiségcultúra értékeit is. Az utóbbi nélkül esélyünk sem lett volna arra, hogy a középiskolák közötti versenyben ilyen előkelő helyre kerüljünk a képzési mutatókban, de arra sem, hogy ilyen kivételesen gazdag külkapcsolati rendszerünk legyen, vagy ilyen értékes kulturális eredményeink szülessenek. Az eredmények megtartásának záloga viszont éppen a feladatcultúra erősítése (plafoneffektus).

A feladatcultúra erősítése ahhoz is a szükséges (bár nyilván nem elégséges) feltétel, hogy megőrizzük egyik legnagyobb erősségünket, a szervezetben, a rendszerben való gondolkodást.

A következő vezetési ciklus során elsősorban a szervezeti tanulás révén professzionális **tanuló szervezetté** kell válnia az „Ilyésnek”.

- Tervezés és fejlesztés (változásmenedzsment)

Az iskolafejlesztés (5 éves időtávra) tervezett fázisai (az önértékelést és a tervezést 2019 augusztusa – 2019 decembere között végzi el a tantestület a régi/új iskolavezetés irányításával):

- Intézményi önértékelés

A felmért, lehetőleg megmért tényleges minőség, teljesítmény (tanulmányi-, kulturális-, sport-, közösségi eredmények) összevetése az azonosított belső és külső elvárásokkal.

- A fejlesztési terv elkészítése

- Fejlesztési célok megfogalmazása

- A szükséges erőforrások meghatározása, lehetőség szerinti megnevezése
- Konkrét fejlesztési projektek tervezése, kidolgozása

- Implementáció

- A fejlesztési projektek operacionalizálása – éves munkaterv készítése
- Megvalósítás, kivitelezés
- Monitoring, nyomon követés, dokumentálás

- Értékelés – esetleges szükséges korrekciók

A kitűzött fejlesztési célok (a tervezésnél rögzített sikerkritériumok) - mérésekre támaszkodó - összevetése a megvalósult eredményekkel.

A fejlesztési célokat a jól bevált (15 éve használt) Q7-modell segítségével azonosítjuk, a szervezetdiagnosztikai, szervezetfejlesztési kérdésekben a *Quinn-Rohrbaugh modell* segítségével fogalmazzuk meg fejlesztési terveinket. A közoktatásban évek óta jelenlevő bizonytalansági tényezők (az új NAT bevezetése; a bejelentett, 9 évfolyamosra emelendő általános iskola körüli bizonytalanság, az iskolai éves költségvetések lényegében tervezhetetlensége, erősen befolyásolják az intézményi fejlesztési tervek megbízhatóságát, megvalósíthatóságát.

Évtizedek óta részt veszünk az ország legfontosabb oktatási-nevelési innovációiban, projektjeiben, az iskola kiterjedt kapcsolatrendszere miatt nagyon sok intézményi projektről, fejlesztésről és innovációról van érdemi információnk, sok ilyenben vettünk/veszünk részt szakértőként, konzulensként vagy együttműködő partnerként. Ennek megtartására mindenképpen törekedni kell a következő ciklusban is.

A középtávú, nem feltétlenül stratégiai jelentőségű *tervek* (pl. továbbképzési terv, mérési-értékelési terv, stb.) minősége és használhatósága elsősorban a témafelelős szakértelmén múlik, ezért is nagyon fontos egy-egy team vezetőjének kiválasztása.

A rövid távú, operatív jellegű *tervezés* (ezek legfontosabbika az éves munkaterv) bevált, emiatt megőrzendő módszere:

- 0. verzió elkészítése vezetés részéről, a tantestület elé terjesztése,
- ötletgyűjtés, kiegészítések,
- 1. verzió + feladatosítás (ki, mit, mikorra, hogyan (mivel)?)
- legalább 1-2 napos érlelés, majd esetleges módosító javaslatok
- véglegesítés

- Működés/működtetés

- A szervezet minden szereplőjének tudnia kell, hogy melyik tevékenysége *milyen szinten kontrollált*: vezérelt, igazgatott vagy szabályozott, esetleg teljesen önállóan dönthet, sőt kell döntenie,
- Világosan kell látni (elkülöníteni) a *hatásköröket*, azt, hogy ki miért felel,
- Biztosítani kell, hogy: a *feladat*, a *felelősség* és a *hatáskör* - szinkronban legyen egymással,
- Áttekinthetőnek kell lennie az információs rendszernek, a döntéshozatal lépéseinek, a *döntési pontoknak* és a *jogdelegálásoknak*,
- Működnie kell a *kétirányú kommunikációnak*, ill. egy olyan indikátornak, ami azonnal jelzi a kommunikáció elégtelenségét, sőt már az információvesztést is,
- Működtetni kell valamilyen (kipróbált, bevált) *panaszkezelési-, konfliktuskezelési rendszert*,
- Rendszeresen, lehetőleg konszenzussal elfogadott és mindenki által ismert szempontok szerint, minél konkrétabban *értékelni kell* a szervezet működését.

Kapcsolatrendszer, partnerek – társadalmi elismertség

A Comenius 2000 II. Program során és azóta is sikeresen használjuk az intézmény kapcsolatrendszere, kommunikációja, igény- és elégedettségmérései áttekintésének, megtervezésének, működtetésének megfigyelésére, értékelésére az alábbi algoritmust, ill. eljárásrendet:

- Partnerazonosítás, partnerlista frissítés,
- Partneri igény- és elégedettségi vizsgálatok (mérések),

- Az eredmények értékelése, intézkedési tervek készítése,
- Visszacsatolás, kommunikáció a partnerekkel,
- Estleges korrekciók, véleményfűzések,
- Dokumentálás, dokumentumkezelés, hozzáférés.

Ezt a bevált „menüt” (lenne) célszerű követni a jövőben is. Számos partnerünk visszacsatolása hosszú évek óta pozitív.

Iskolánk hosszú évek óta *ECDL informatikai, EURO nyelvvizsga, EBCL gazdasági, és emelt szintű érettségi vizsgaközpont*, 2009-ben elnyertük a *Kiváló Érettségizető Vizsgahely* címet.

A szülői- és diákközösségekkel, a városi, ill. egyéb partneriskolákkal, az önkormányzattal, az iskolát támogató cégekkel hosszú évek óta kiváló a kapcsolatunk. Ilyen kapcsolatot és viszonyt kell kiépíteni (van kiépülőben) a fenntartó Erdi Tankerülettel is. Az elmúlt 2 évben kialakult korrekt, munkatársi viszony ehhez jó alapokat kínál.

Kivételesen gazdag nemzetközi-, Kárpát-medencei-, és hazai partnerkapcsolati rendszert alakított ki az iskola az elmúlt 25 évben.

Összefoglalásul:

Fenntartótól, működtetőtől, finanszírozástól-forrásoktól, NAT-tól, pedagógus előmeneteli rendszertől függetlenül, az Illyés iskolacsinálói (tanárok és munkatársak) és iskolahasználói (diákok és szülők) az elmúlt évtizedekben olyan tárgyi, de elsősorban szellemi potenciált halmoztak fel, ami sok mindenre kötelez.

Elsősorban arra, hogy – mai szóhasználattal – egy olyan tanulási ökoszisztémát hozzunk létre, amely mintaértékű Budaörsön, a régióban, és talán Magyarországon is. Egy ilyen, lehetséges ökoszisztémának a legfontosabb paraméterei (felhasználva Radó Péter szempontrendszerét):

- professzionális fejlesztő értékelés mind egyénre, mind intézményre vonatkozóan (+ ehhez kapcsolódó szakértés, tanácsadás, szolgáltatás) – ez egyben szükséges feltétele egy kötelezően összekapcsolandó pedagógus/intézmény minősítési, értékelési rendszernek is,
- számos együttműködési lehetőség, hálózatépítési támogatás biztosítása a tanulóknak, az intézménynek,
- gazdag képzési- és tevékenység kínálat nyújtása,
- minőségi offline és online tartalomkínálat,
- nonstop elérhető információ-hozzáférés,
- többfunkciós fizikai terek, osztálytermek kialakítása.

Mitől jó egy iskola?

Minden vezetői ciklus elején, egy, az adott iskolára adaptált eszközökkel el kell(ene) végezni egy (Scheerens és munkatársai által összeállított) eredményességi felmérést, amelynek szempontjait Setényi János a következő 9 pontban foglalta össze (2015.):

- Teljesítményközpontúság, magas elvárások, tanári együttműködés
- Tanulásközpontú iskolavezetés, világosan kitűzött célok, bevonás a döntéshozatalba, hatékony információ-áramlás
- Az alapelvekben egyetértő és összetartó tantestület
- Az oktatási tartalom és a tanulási lehetőségek minősége, a tanulási módszerek és a tankönyvek megválasztásának lehetősége, tanulói és tanári motiváltság

- Az iskola pozitív légköre, szabályok és rend összhangja, feladatmegosztás, kapcsolatok, előre-jutási lehetőség
- Az iskola (teljesítményközpontú, fejlesztő jellegű) értékelési, önértékelési képessége, a tanuló teljesítmények követése, megfelelő visszacsatolás
- A szülők bevonása, rendszeres informálása, a szülői elégedettség mérése, visszacsatolás
- A tantermi légkör, a tanár-diák kapcsolat minősége, a tanulói- és tanári elégedettség mérése, visszacsatolás
- Tudatos és eredményközpontú pedagógia

Egy szubjektív megjegyzés

Manapság (sokak szemében) nem feltétlenül előny, ha egy pedagógus egy munkahelyen tölt el huzamosabb időt. Márpedig az „Illyésben” eltöltött 39 évem akkor is sok, ha ez „hagyomány” az iskola történetében. Valamennyi eddigi igazgató (mindegyikükkel szerencsém volt együtt dolgozni) pedagógusi pályájának egészét, de legalábbis döntő részét az „Illyésben” töltötte, csakúgy, mint az itt dolgozó pedagógusok több mint 90%-a.

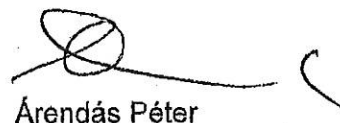
Pályám fontos állomása, hogy 1996-ban egyik megalapítója lehettem az *Önfejlesztő Iskolák Egyesületének*, amelynek társelnöke vagyok. Ez az egyesület ma számos oktatási intézmény (óvodák, általános iskolák, középiskolák, kollégiumok) oktatási-innovációs hálózata Magyarországon. Ennek egyik vezetőjeként lehetőségem volt számos program kapcsán mélyebben és a napi pedagógiai-oktatási gyakorlatában is megismerni jó néhány közoktatási intézményt. Emellett szakértői munkáim során az elmúlt években, négy középiskolában (*III. Béla Gimnázium, Baja; Pattantyús Ábrahám Géza Ipari Szakközépiskola, Győr; Tamási Áron Német Két Tannyelvű Általános Iskola és Gimnázium, Budapest; Madách Imre Gimnázium, Budapest*) segítettem kialakítani, összefogni a pedagógiai tervezői, minőségbiztosítási munkát. Mindezek miatt egyszerre érzem magam lokálpatriótának Budaörsön az „Illyésben” és „világlátott” pedagógusnak a magyar közoktatásban.

Végezetül két gondolat, amely számomra az *iskolai tudással, iskolakultúrával* kapcsolatos pedagógusi, vezetői felelősség lényegét fogalmazza meg:

„Az iskola egyre kevésbé tudja hosszú távon érvényes tudással ellátni tanulóit. A legfontosabb tudás, amelyet gyermekeinknek átadhatunk, a folyamatos (élethosszig tartó) tanuláshoz szükséges ismeretek, képességek és technikák összessége. Annak a meggyőződésnek a kialakítása, hogy tanulni, tudni jó!”

„Gondoskodni arról, hogy amikor a tanár belép az osztályterembe, rendelkezésére álljanak a szükséges segédanyagok, és meglegyen a tudása, a képessége és az ambíciója ahhoz, hogy aznap eggyel több diáknak segítsen abban, hogy elérje a megfelelő szintet, mint tegnap. És hogy ugyanezt gondolja holnap is!”

Budaörs, 2019. március 16.



Árendás Péter