

Pályázati anyag

a Budapesti Fazekas Mihály Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium
intézményvezetői beosztásának ellátására



Pályázó: dr. Erős-Honti Zsolt

Budapest, 2022. március 29.

V. Vezetői program

Egy intézmény vezetésére vonatkozó vezetői program szükségszerűen egy szerződés a vezető, az intézmény fenntartója és dolgozói között. Számomra fontos, hogy amennyiben a pályázatom támogatást nyer, a támogatók elfogadják – ha nem is maradéktalanul – az abban foglalt alapelveket és célokat. A vezetői programot alapvetően a helyzetelemzésben tárgyalt témakörök köré szervezve, az ott felvetett feladatok megoldásaként fogalmaztam meg. Minden esetben hangsúlyos, hogy egyes célkitűzések és azok tervézése a nevelőtestület bevonásával és a fenntartó támogatásával valósuljon meg.

V.1. A jogszabályi környezet változásainak követése

Magától értetődő cél az intézmény jogszerű működtetésének biztosítása. Az ezt meghatározó jogszabályok ismerete alapvető fontosságú, az ezekből következő feladatokat meg kell szervezni és biztosítani kell az intézményben. Ennek alapját a jogszabályok és egyéb szabályozó dokumentumok változásának nyomon követése képezi, a nevelőtestületet és munkatársakat érintő elemek kommunikálása az érintettek felé. Ez alapvetően a megjelenő újabb szabályozó dokumentumok nyomon követését (pl. Magyar Közlöny, Iskolaszolga), valamint az irányító szervek (EMMI, KK, Tankerületi Központ stb.) felől érkező információk, tájékoztatások követését és a szervekkel történő kapcsolattartást jelenti.

Ugyanakkor azt is el kell fogadni, hogy miközben a jogszabályi környezet pontosan szabályozza az intézmény mindennapi működését, az iskola vezetése nem jogászokból, hanem a nevelési-oktatási feladatokra érzékeny pedagógusokból áll. A jogszabály-értelmezésnek több összetevője, aspektusa van, ami egy külön szakma. Tapasztalatom, hogy ezen a területen számos helyről érkezik segítség az intézményvezetés felé (fenntartó, szülők), így ki merem jelenteni, hogy egy iskola vezetésének fókuszja nem állhat a jogi környezet görcsös értelmezésén. Hiszem, hogy a jogszerűsége vonatkozó érzékenység, az értelmezést segítő támogatásra való nyitottság a jóhiszeműség elvével ötvözve megfelelően biztosítja egy intézmény jogszerű működését.

V.2. Stratégiaalkotás

A helyzetelemzésben vázoltak alapján és mérlegelve a köznevelési intézmények sokszínűségét, a Fazekas hagyományait, eredményeit, valamint a nevelőtestületben rejlő intézményi kompetenciát, én három irányt tekintek az iskola egyediségét biztosító területnek: a tudás mint érték megfogalmazását, a tehetséggondozást és a pedagógiai tudásmegosztó tevékenységet. Mindkettő kiemelten szerepel Pedagógiai Programunkban is, de úgy gondolom, ezeknek megfelelően kell kitűzni az iskola stratégiai, taktikai és operatív céljait, ezeknek át kell hatnia mindennapjainkat.

Magától értetődik, hogy a Pedagógiai Programunkban szerepelnek intézményi céljaink, de meglátásom szerint fontos lenne egy, a teljes nevelőtestület bevonásával történő stratégia-építési folyamat, amelynek során összeállítjuk és akár rangsoroljuk is hosszútávú intézményi céljainkat, vízióinkat és küldetésünket (misszió). Úgy gondolom, hogy a hatékony szervezeti működéshez elengedhetetlen, hogy az egyes célok alatt mindenki ugyanazt értse, illetve az is legyen egyértelmű, hogy milyen működési elemeket, érték-komponenseket rendelünk melléjük. Sokszor kétséges

számomra, hogy akár munkaközösségvezetők is azonosan gondolkodnának ezen kérdésekről. Eserünkben például az, hogy mit is jelent a „tehetséggondozás” folyamata – csupán a tananyag magas szintű feldolgozását, tantárgyi képességrendszer fejlesztését, tantárgyközi kooperációk előmozdítását, az interdiszciplináris gondolkodás fejlesztését stb. – vagy akár tehetségpszichológiai gondozást, a tehetségek megfelelő szocializációs folyamatának támogatását is?

A stratégiaalkotást hatékonyan segíthetik az irányított értekezletek, ahol elhangzanának jelenlegi értékink, céljaink, összegyűjthetnénk, rangsorolhatnánk, majd kiválaszthatnánk a fő stratégia-komponenseket. Ezt követően az egyes komponensekre fókuszálva – akár külön megbeszéléseken, vagy munkacsoportokban – kellene kibontani azok intézményi értelmezését, összetevőit. Úgy gondolom, ezzel a módszertannal tűzhetőek csak ki olyan hosszútávú célok, amelyek egyértelműek, és amelyek mellett a teljes szervezeti kollektíva elköteleződhet.

Minden iskolának jogszabályban előírt feladata a különleges bánásmódot igénylő tehetségek differenciált oktatása, de nálunk a tehetséges diákok jelentik a többséget, ami sajátos pedagógiai feladatot ró mindannyiunkra. Ebben szerencsére mindnyájan nagy tapasztalatot szereztünk már, ugyanakkor ezt a gyakorlatot mindenképpen ápolni és folyamatosan fejleszteni kell.

Meggyőződésem, hogy amennyiben ezt a tehetséggondozó tevékenységet – a korábbi gyakorlatunknak megfelelően – megnyitjuk más iskolák diákjainak is, azzal olyan feladatot látunk el a köznevelésben, amit egyetlen másik intézmény sem képes ellátni. Ez ugyanakkor nem csak szakmai elismertségünkre emeli, de – megfelelő kommunikációs stratégiával – vonzerőt is jelenthet a beiskolázási versenyben. Míg az ún. elitiskolák többsége elsősorban a kimeneti követelményekig juttatja el – kétségtelenül magas színvonalon – a tanulóit, a mi diákjaink (és családjuk is) már tizenéves korában is többet akarnak az általános iskolai felvételi feladatsorok vagy az érettségi feladatok megoldásában szerzett rutinnál és a tankönyvlistákon szereplő tankönyvek, a tantervi szabályozókban előírt, vagy a magasan képzett tanáraik fejében levő tananyag megszerzésénél. Ennek legfőbb oka véleményem szerint az, hogy ők (és családjaik) hosszabb távra terveznek, és már az egyetemi évek megkezdésével párhuzamosan (az általános iskolai korosztály pedig a gimnáziumi éveik alatt) az általuk választott területen akarnak jelentősen fejlődni. Ez ráadásul találkozik pedagógusaink véleményével is.

A másik stratégiai feladatunk a más iskolák pedagógusai számára nyújtott pedagógiai tudásmegosztó tevékenységünk. Ez olyan értéke intézményünknek, ami szintén hagyományainkban gyökerezik és olyan unikális feladatkör, amit más iskola nem tud ellátni. A tehetséggondozáshoz és a pedagógiai tudásmegosztáshoz kapcsolódó egyes lebontott célkitűzéseket később külön fejezetekben tárgyalom részletesen. Hasonlóan később utalok az intézményi célokhoz kötődő egyes lebontott stratégiai elemekre.

A megfogalmazott stratégiai célokat a nevelőtestülettel közösen kell elemeire bontanunk, meghatározni a Fazekas értékeit és küldetését. Ki kell emelnem, hogy amikor a Fazekas pedagógusaira gondolok, akkor abba valamennyi tagozatunk (az általános iskola alsó és felső tagozata, gimnázium) tanárait beleértem: fontos ugyanis, hogy egységes, a teljes korosztályi spektrumot átfogó rendszerben épüljön fel az iskola jövőképe.

Míndezek alapján mindenképpen szükségessé válik az iskolai alapidokumentumok harmonizálása a jogszabályi környezettel és a stratégiai célokkal. Ezek átdolgozására mielőbb sort kell keríteni.

Emellett a lebontásos tervezés módszertanának megfelelően újra kell gondolnunk az iskolai munkaterv főbb elemeit és sarokpontjait, illetve az ezek megvalósulására reflektáló intézményi

beszámolók szerkezetét is. Miközben az aktuális sablonok fontos és mindenképpen megőrzendő elemeket tartalmaznak, ki kell azokat egészíteni az innovációkra és a belső tudásmegosztásra vonatkozó elemekkel.

V. 3. Információgyűjtés és minőségbiztosítás

Fejlesztési célokat kitűzni nem lehet anélkül, hogy egy intézmény vezetősége ne legyen tisztában a szervezet aktuális eredményességével és belső állapotával. A megvalósított tevékenységeket (legyenek azok alapfeladatok vagy egyéb tevékenységek) mindenképpen értékelni kell a sikeres tovább lépéshez. A felmerült nehézségek, problémák, a további megoldandó feladatok csak a korábbi eredmények elemzése alapján derülnek ki. Éppen ezért hangsúlyt kell helyoznunk a szisztematikus adatgyűjtésre és -elemzésre, azaz aktív minőségbiztosítási tevékenységet kell végeznünk.

Az elmúlt időszak intézményi beszámolóit jól tükrözik, hogy az intézményi eredményességre irányuló adatgyűjtés (tanulmányi eredmények, érettségi eredmények, beiskolázási mutatók stb.) precíz és következetes volt az elmúlt öt évben. Ez a hagyomány mindenképpen folytatandó és kiegészítendő bővített és hozzáférhető elemzéssel.

Az elmúlt időszak tapasztalatai alapján megvan a nyitottság a kérdőíves felmérésekre is (pedagógusok, diákok, családok körében), amit ki kell használnunk. A meglévő felméréseinket mindenképpen folytatnunk kell, hiszen ez ad lehetőséget trendelemzésre. Ezek az alábbiak:

- érettségiző diákok véleményének felmérése;
- a diákok stresszeltségi állapotának, közérzetének felmérése;
- klímafelmérés és a pedagógus kiégés monitorozása.

A fenti felméréseket érdemes lenne kiegészíteni a következő felmérésekkel:

- gólyakérdőív (beiskolázási motiváció, előzetes elvárások felmérése);
- az 1. évfolyamos diákok családjainak iskolai motívumokra irányuló felmérése;
- továbbtanulási motivációs kérdőív (6. és 8. évfolyamos általános iskolai osztályokban);
- szülői vélemények és elvárások monitorozása;
- eseti kérdésekben az érintett köt véleményének felmérése.

Érdemes meggondolni, hogy a felmérések milyen formában – papír alapon vagy online – szolgálják-e hatékonyabban a célokat. Az előbbi esetben magasabb a kitöltöttségi arány, míg az utóbbi módszer gyorsabb adatfeldolgozást tesz lehetővé. Magától értetődik az is, hogy a kérdőíves felmérés önmagában nem elegendő, annak elemzését is el kell végezni és az eredményeket meg kell osztani a kollégákkal és az érintettekkel a döntéshozatal során.

A szisztematikus adatgyűjtés eredményeit felhasználva szükség van az intézményen belüli átfogó minőségbiztosítási rendszer kiépítésére. Ehhez azonban alapvető fontosságú, hogy ez a megközelítés ne legyen ijesztő, vagy akár fenyegető hatású. El kell fogadnunk, hogy az esetleges hibák feltárása és az azokkal történő szembesülés a sikeres fejlődés feltétele. Ezt a szemléletváltást a megfelelő kommunikációval, valamint a közösen kidolgozott minőségbiztosítási alapelvekkel lehet elérni.

Meg kell határozni, hogy melyek azok a területek, ahol az eredményesség elemzésére szükség van, és prioritizálni kell azokat. Meglátásom szerint ezek az alábbiak:

- a beiskolázás sikeressége;

- a tanulók eredményessége (a tanulmányok és a továbbtanulás területén, az intézmény hozzájárulása a sikerhez);
- a pedagógiai munka eredményessége (tanulói, általános iskolában a szülői visszajelzések alapján);
- a tehetséggondozás módszereinek megítélése és sikeressége;
- a pedagógiai tudásmegosztó tevékenység megvalósulása és eredményessége.

Ezeket a területeket egyfelől kérdőíves felmérésekkel, valamint tapasztalatmegosztó megbeszéléseken gyűjthetők hasznos információk a résztvevőktől. Ennek rendszerét a nevelőtestület bevonásával kell kidolgozni annak érdekében, hogy a releváns adatokat gyűjthessük be és meglegyen az elfogadás és a támogatás is a rendszer működtetése mellett.

V. 4. Szervezetfejlesztési feladatok

Az iskolai közösség – mint szervezet – formális és informális működése alapvetően határozza meg az intézmény működését. Ezt a pedagógusok és az ő munkájukat segítő további alkalmazottak jólléte szabja meg, ami pedig szükségszerűen áthatja a diákokkal és a családokkal végzett munka hangulatát. A szervezeten belüli hangulat végső soron a tanulók iskolai közérzetére is hatással van.

A szervezetfejlesztés további fontos indoka, hogy a létrejövő struktúrában és működési rendben a szervezet minél hatékonyabban érje el rövid-, közép- és hosszútávú céljait. Ehhez azonban nélkülözhetetlen mindhárom időtávon a célok pontos meghatározása. Rövid- és középtávon a teendők többnyire pontosan láthatók, tervezhetők, fontos intézményi feladat ugyanakkor az intézményi stratégia definiálása (l. korábban). Véleményem szerint az elmúlt években lezajlott azon változások, amelyek a köznevelés irányítási rendszerét, az egyes intézményekkel szemben támasztott elvárásokat, vagy akár az intézmények megítélését érintették, a mi esetünkben is szükségessé tették egy aktuális intézményi stratégia megfogalmazását. Különösen fontosnak érzem ezt az iskolánk nevelőtestületét érintő személyi változások fényében (pl. számos idősebb, kiemelt tantárgyszervezési feladatokat ellátó kollégánk ment nyugdíjba az utóbbi években).

A szervezetfejlesztés legfontosabb sarokpontjai egy huszonegyedik századi iskolában a következők:

- hatékonyan működő és átlátható formális szervezeti struktúra (a feladatkörök és felelősségi körök egyenlő megosztásával és pontos meghatározásával);
- vezetői szintről is támogatott, megtartó erejű informális szervezeti struktúra kialakítása;
- a környezeti változásokra reagálni tudó (adaptív) tanulószervezet kialakítása.

A helyzetfeltáró fejezetben bemutatam az iskolánkra jellemző klasszikus hierarchikus szervezeti struktúrát, ami rutin alapú munkaközösségi (nem ritkán tantárgyi munkacsoport) szintű specializálódáson alapul. Ennek megőrzése és hatékony működési elemeknek megtartása mellett (pl. nevelési-oktatási kérdések irányítása, tanügyigazgatási tervezési folyamatok) fontos lenne átjárhatóvá tenni a szervezeti struktúrát. Ekkor ugyanis a klasszikus iskolai hierarchiához kötődő, de abban magukat alulértékeltnek érző kollégák is jól érezhetik magukat az intézményben, míg az egyes területeken járatos, „tenni akaró” munkatársaink is lehetőséget kapnak a megnyilvánulásra (pl. a közösségi programok szervezése, pályázati tevékenység vagy akár a diákvédelem területén). A

kollégák egyedi és elismert szakmai munkáját azért is tartom fontosnak, mert intézményünkben a karrierstruktúrának is nagy jelentősége van: tanáregyéniségeinket mindenképpen támogatni kell a (pedagógus életpályán túlmutató) egyéni életútjuk építésében. Minderre a pedagógusoknál gyakran kialakuló kiegészítő megelőzése céljával is szükség van.

A hagyományos szervezeti struktúra elemei is átgondolásra szorulnak – nem annyira szerkezeti, mint inkább működési alapon. Az utóbbi időszak megváltozott feladatait látva újra kell gondolni az intézményvezető-helyettesek felelősségi és feladatköreit, míg a munkaközösség-vezetők – mint középvezetői réteg – intenzívebb bevonása kívánatos az iskolai döntéselőkészítési folyamatba.

Egy szervezet informális struktúrája önszerveződéssel alakul ki, ugyanakkor vezetői felelősség e szerveződési folyamat monitorozása, a visszajelzések gyűjtése és lehetőség szerint azok stratégiai célokat szolgáló formálása. A mi esetünkben itt elsődlegesen a csoportok közti átjárás facilitálását érzem a legfontosabb feladatnak. Gyakori eset ugyanis, hogy egyszerű információhiány, a kollégák nézőpontjainak hiányos ismerete okoz félreértéseket, vagy akár izolál egyeseket a nevelőtestületen belül. Amennyiben közös programokkal, kötetlenebb beszélgetésre fordítható részeket is tartalmazó értekezletekkel összehozzuk a kollégákat, akkor egy 120 fős nevelőtestületben is kialakulhat egy megtartó, támogató szociális háló. E cél elérésére már eddig is több lépést tett az intézmény korábbi vezetősége (pl. osztálytanítói értekezletek bevezetése a bejövő osztályokban, tantárgyi munkacsoportoktól független projektek indítása, munkacsoportközi problémafeltáró és -megoldó értekezletek); a jövőben folytatnunk kell ezt az utat. Sikeresen gyűjtöttük össze tudásunkat a tíz projekt köré szerveződött munkacsoportokban, a jövőben az ötletek megvalósítására, az adott téma körüli intézményi célrendszer és stratégia kidolgozására, valamint működtetésére kell fókuszálnunk.

Az egyes speciális feladatok ellátását úgy látom hatékonynak, hogy a lineáris struktúra erőnyeit ötvözzük a hálózatalapú, projekt jellegű szervezeti formákkal. A klasszikus köznevelési intézményi feladatok (pl. tantárgyfelosztás készítése, ütemterv tervezése, tantárgyi fejlesztések kivitelezése) sokkal hatékonyabb a hierarchikus szervezetben. Iskolánkban – részben a fent bemutatott okok miatt – tipikusan a felépítő tervezési módszert alkalmazva ezt hatékonyan tudjuk folytatni. Észre kell vennünk ugyanakkor a kollégák, munkacsoportok izolálódásának jeleit. A pedagógusok kérdőívének egyik számomra leginkább jelzés értékű eredménye volt, hogy iskolánk erősségei között az utolsó előtti helyre sorolták pedagógusaink az „összetartó nevelőtestület” lehetőséget, amit a „jó közösségi élet” közvetlenül megelőzött (azaz az utolsó előtti helyen állt). Miután minden kollégánk idejét kitölti a szakmai feladatok ellátása, nem jut sem energiájuk, sem idejük arra, hogy közösségi programokat szervezzenek vagy bármilyen módon mélyebben megismerjék egymást és a többiek munkáját.

A megoldás első lépése, hogy részletesebben kell ismernünk a nevelőtestület közérzetével kapcsolatos problémát. Szerencsére ezen a téren is van már előzetes tapasztalatunk: iskolapszichológusunk a 2019-2020-as tanévben végzett felmérésének eredményei alapján megfogalmaztuk az első szükséges teendőket (pl. tréningek, önszorgító csoportok szervezése). Fontos lenne a rendszeres (legalább kétévenkénti) klímafelmérés annak érdekében, hogy észrevegyük az esetleges tendenciózus változásokat, és időben léphessünk meg azelőtt, hogy súlyosabb esetek jelennének meg, ami az egyén pszichológiai leromlása és a szakmai munka minőségének romlása mellett akár a szervezetből történő kilépéssel is járhat.

A nevelőtestület összekovácsolásához meg kell találni azokat a személyeket, akik egy-egy területen hajlandók lehetnek olyan közösségi programokat (pl. kirándulások, színházlátogatások, játék-délutánok) szervezni, amihez utána önkéntesen csatlakozhatnak a pedagógusok. (Ez volt az indoka annak, hogy külön felállítottunk egy közösségi programokkal foglalkozó munkacsoportot.) Át kell gondolni azt is, hogy a tanévkezdés és vagy a tanévzárás körüli időszak milyen lehetőségeket rejt magában a közösségfejlesztésre. Az is megfontolandó, hogy lehet-e – önkéntes részvételen alapuló – tréningeket szervezni a kollégáknak, akár az iskolapszichológus vagy az ő külső kapcsolatainak bevonásával. Szintén jó gyakorlat lehet – amire egyébként iskolánkban az öregdiákok támogatása miatt már volt példa kb. másfél éven át –, hogy szervezetfejlesztéssel foglalkozó cég segítségét kérje az iskola. Jól működő iskola csak lelki jólétben lévő pedagógusokkal képzelhető el.

Ehhez fontos első lépés annak összegzése, hogy a nevelőtestület mely tagjai hajlandók ilyen jellegű programokat szervezni, illetve hogy milyen jellegű programok szervezésében van gyakorlatuk (pl. közös színházlátogatás, kirándulás, kiállítások látogatása, közös társasjáték-délután, sportprogram).

A pszichológiai támogatás és a szociális háló építése mellett a szervezeti célokat is szolgáló, ugyanakkor a szakmai működés szempontjából is pozitív hozzáadékkal rendelkező feladat egymás pedagógusi munkájának megismertetése a kollégákkal. Tanáraink hozzászórtak ahhoz, hogy rendszeresen látogatják óráikat; ez nem jelent különösebb stresszt számukra, többségük kifejezetten elismerésnek veszi, ha mások érdeklődnek szakmai munkájuk iránt. A pedagógusok kölcsönös óralátogatását központilag, vezetői szintről is szükséges ösztönözni, például erre kijelölt időszak (órarendi órák) beépítésével, vagy akár elvárásként is meg lehet fogalmazni az óralátogatásokat. Pozitív megoldás lehet a munkaközösségek, tantárgyi munkacsoportok kölcsönös bemutatkozása – pl. havonta egy-egy értekezlet keretében. Az ugyanakkor szintén fontos, hogy az óralátogatások, a bemutatkozások ne a számonkérés, vagy az ellenőrzés hangulatát sugallják, hanem az érdeklődést, a kíváncsiságot mutassák.

Intézményünkben szakértők, szaktanácsadók, innovatív mestertanárok végeznek mesterpedagógusi tevékenységet, kutatótanáraink pedig tudományos kutatásokban vesznek részt. Többen közülünk PhD-fokozattal rendelkeznek vagy aktuálisan vesznek részt doktori képzésben. Célravezetőnek érzem e kollégák tapasztalatainak, munkásságának kommunikálását a nevelőtestület felé. A szakértők rendszeresen vesznek részt más intézmények pedagógusainak minősítő vizsgáján, minősítési eljárásában, ami jó lehetőség a látogatások során szerzett jó gyakorlatoknak az intézményi működésbe történő becsatornázására. Ha fórumot biztosítanánk a tapasztalatok megosztására, a munkaközösségek, vagy akár az iskolavezetés felé történő kommunikálására, akkor egy sokkal szélesebb tudásbázis alapján lehetne értékelni, felülbírálni és javítani működésünket, amivel a tanuló szervezetekre jellemző hatékonyságot közelíthetnénk. Ez szintén megvalósítható strukturált, ütemezett formában.

V. 5. Az intézmény oktatási feladatai

V. 5. 1. Képzésszerkezet és általános fejlesztési javaslatok

Az intézmény képzési struktúrája évek óta változatlan, aminek aktualitását – a nevelőtestület bevonásával – mindenképpen át kell gondolni. A 2020-ban bevezetett új nemzeti alaptanterv

óraszámú megkötöttségei mellett az akkori iskolavezetés megőrizte a korábbi profilokat, ami jó alapot jelent a tovább lépésre, az osztályprofilok adaptív megváltoztatására.

Tagozatok bevezetésének az általános iskolai osztályokban nem látom relevanciáját, mivel a középfokú oktatásra felkészítő, minden területre kiterjedő fejlesztést érzem az intézményünkkel szembeni elvárásnak. Ezt tudja hatékonyan kiegészíteni a tehetséggondozó tevékenység a diákok fejlesztése területén.

Gimnáziumi osztályaink eredményességi adatai (jelentkezési mutatók, beiskolázási eredmények, továbbtanulás, érettségi eredmények, versenyeredmények) alapján speciális matematika tagozatos osztályunk, valamint természettudományos osztályunk erős értékekkel rendelkezik ma is. Az utóbbi esetében úgy gondolom, nem lenne hosszú távú előnye a pontosabb differenciálásnak (pl. matematika-fizika és biológia-kémia specializálásnak). Egyrészt azért, mivel az általános iskolából kimagasló természettudományos kompetencia-rendszerrel érkező diákok beiskolázáskor mérhető képességeit elfednék azok az esetleges hiányosságok, amelyek az egyes tantárgyakhoz kapcsolódó tárgyi tudásban mutatkoznak meg a felvételi vizsgán a heterogén általános iskolai háttér miatt. Ezek fejlesztésére a gimnáziumi évek alatt megvan a lehetőség. Másfelől a természettudományos tárgyak gimnáziumi tananyagának 9-10. évfolyamon történő megismerését követően várható el reálisan a tanulói választások megalapozottsága.

A természettudományos tárgyak eltérő szinten történő választása ugyanakkor már a 9. évfolyamtól megadja a lehetőséget a korai, érdeklődésnek megfelelő elmélyedésre úgy, hogy közben a jövőbeli váltást megengedő rugalmasságot is biztosítja a rendszer. Ennek megőrzése támogatandó. A természettudományos osztályban azt kell mérlegelni, hogy a 11-12. évfolyamon a Nat biztosította, emelt szintű képzésre fordítható órakeret átcsoportosítható-e a természettudományos tantárgyakra.

Társadalomtudományos osztályunk profilja alapvetően a magyar nyelv és irodalom, a történelem, valamint a matematika emelt szintű és emelt óraszámú oktatása. Ennek ellenére az emelt szintű érettségi vizsgát tevő diákok aránya ezen tantárgyak közül csak történelemből haladja meg jelentősen a többi osztály emelt szintű vizsgáinak arányát. Az osztályprofil kidolgozásának alapja korábban a jogi és közgazdasági továbbtanulási irányok támogatása volt, és még ma is igaz, hogy e két irány – az évek többsége esetében – magasabb, mint más osztályoknál, de nem egyértelmű azok túlsúlya az osztályon belül. Meg kell gondolni, hogy ezen mutatók háttérében az áll-e, hogy az osztály profilja nem igazodik a családok elvárásaihoz, vagy esetleg a bemeneti mérés (felvételi vizsga) struktúrája nem szolgálja a célokat.

Az osztályprofil átgondolásának több módja is van. Az egyik, a családok és a bejövő diákok osztályválasztási motivációjának felmérése, és ennek összevetése a 11-12. évfolyam pályaeorientációs választásaival (fakultációk, továbbtanulási irányok). Az előbbi kiegészítendő a szóbeli felvételi vizsgán szerzett tapasztalatok (pl. osztályfőnöki beszélgetés, választott tantárgyak aránya) megismerésével. Emellett az osztályban tanító kollégáknak a tanulók szaktárgyi tudására és kompetenciarendszerére vonatkozó tapasztalatainak összegzése is segítheti a profil finomítását.

Hat évfolyamos, általános tagozatunk helyzete a legnehezebb. A diákok közérzetére vonatkozó felmérések azt mutatják, hogy ők érzik legkevésbé definiáltnak helyzetüket az intézményben, miközben pályaeorientációs választásaik (fakultációk, emelt szintű érettségik tantárgyi megoszlása, továbbtanulási irányok) – az osztálytípus céljainak megfelelően – valóban szerteágazók. Kérdéses, hogy a probléma megfelelő belső kommunikációval és pedagógusi megerősítéssel befolyásolható-e. A hat évfolyamos gimnáziumi osztályok nagy előnye ugyanakkor, hogy két évvel hosszabb időszak áll rendelkezésre a diákok által elvárt tanulási célok elérésére, a

pályaorientációs döntésre, amit azonban meglátásom szerint nem aknázunk ki megfelelően. Kérdés, hogy szükség van-e az osztálytípus pontosabb meghatározására, miközben ismert, hogy számos vezető budapesti gimnázium indít – nagy sikerrel – hasonló osztálytípust. Az osztályban 2020-ban bevezetésre került az eső idegen nyelv (angol) emelt óraszámában (heti 5 óra) történő oktatása. Én úgy gondolom, hogy pontosabb elköteleződés és választás a felvételiző korosztály diákjaitól – tekintettel arra, hogy a természettudományos tantárgyakat még nem tanulták – nem várható el. Véleményem szerint, hogy a 7-8. évfolyamon zajló erőteljes szakterületi kompetenciafejlesztés szolgálhat alapokkal egy esetlegesen a 9. évfolyamtól kezdődő specializálódáshoz. Az osztály lehetőséget adna a 9. évfolyamon történő profilozására csoportbontásokkal (humán, illetve reál érdeklődésű csoportokkal), ez azonban fenntartói támogatást igényelne, hiszen a csoportbontások emelnék az intézmény összesített órátömegét.

A 2020-as Nat bevezetésekor igen rövid idő állt rendelkezésre az új óratervi hálók kidolgozására, ami miatt akkor – magától értetődő módon – a korábbi képzési struktúra átmentése volt a cél. Így viszont nem kerülhetett sor arra, hogy a javasolt óraszámú keretek milyen módon aknázhatók ki az egyes osztálytípusok profiljainak megerősítésére, különös tekintettel a 11-12. évfolyamokon az érettségi felkészítésre fordítható órakeretre. Amennyiben versenyképesek akarunk maradni a többi iskolával szemben, ezt mielőbb meg kell tenni, és emelni kell az osztálytípusnak megfelelő órák óraszámait.

A továbbtanulás támogatását csak úgy tudjuk elérni, ha nagyobb rugalmasságot biztosítunk a 11-12. évfolyamon az osztálytípustól eltérő választások engedélyezésére a társadalomtudományi és a természettudományos osztályokban. Így azok a diákok, akik a beiskolázáskor hozott döntés ellenére nem kívánják emelt szinten és emelt óraszámában tanulni a „tagozatnak” megfelelő tantárgyakat, magasabb óraszámú vehetnének részt emelt szintű felkészítésben a továbbtanuláshoz szükséges tantárgyakból. Ebben az esetben a 9-10. évfolyamon a diákok megkapnák az osztály specialitásának megfelelő, magas szintű felkészítést az adott tudományterületen (társadalomtudományokban, természettudományokban), majd ezt követően választanának: vagy a magas szintű alapokra tovább fejlesztik az emelt képzés keretében az osztályprofilnak megfelelő tantárgyi kompetenciáikat, vagy a rendelkezésre álló többi fakultációk közül választanak.

Az egyes osztályok profiljához és órarendi hálójához kapcsolódó feladat az órarendszerkesztés alapelveinek átgondolása, hiszen az órarendnek is a diákok érdekeit kell szolgálnia. Az utóbbi években az órarend összeállítását megelőzően az iskolavezetés számos olyan alapelvet fogalmazott meg – az órarend szerkesztésével megbízott kollégával együtt –, amelyek során az évfolyamoknak megfelelő célokat igyekeztünk szem előtt tartani. Alsó tagozaton és az 5-8. évfolyamokon az egyenletes leterheltséget, a végzős osztályokban az osztályprofilnak megfelelő, valamint a kötelező érettségi tárgyak optimális órarendi helyzetét helyeztük előtérbe, mely alapelveknek a jövőben is meg kell maradnia.

A képzési szerkezetünkön túlmutató, de szintén általános intézményi pedagógiai fejlesztési irány lenne az intézmény digitális oktatási stratégiájának kidolgozása. Erre azért is szükség van, mert számos intézményi pályázat az utóbbi időben ennek meglétén alapul. Az elmúlt két tanévben számos osztályunk hosszabb időre kényszerült tantermen kívüli, digitális munkarendbe („távoktatás”), illetve számos tanulónk egyéni okokból nem tudta látogatni személyesen az órákat. Nem vitatva ennek az időszaknak a hátrányos következményeit, igen sok pozitív módszertani

tapasztalatot is szereztek kollégáink ezen a területen, illetve intézményvezetés szintjén is megtapasztaltuk, hogy milyen koordinációs és összehangolási feladatokat igényel az online, illetve a digitális platformokkal támogatott oktatás problémamentes megvalósítása. Viszonylag korán igény jelentkezett arra, hogy a digitális oktatási környezet egyes elemeit a jelenléti oktatásban is megőrizzük, kiegészítve azzal a hagyományos oktatási módszereket. A kollégák egyéni sikereket érnek el ezen a területen, ugyanakkor az összehangolás nélkül történő alkalmazás, központi szervezés nélkül számos veszélyt rejt magában: a diákoknak nagyon sok platformot kell alkalmazniuk, magas lehet az online formában kiadott feladatok aránya, nehézséget jelenthet a teljesítendő munkák beadása, hogyan orvosolható, ha egyes diákoknak infrastrukturális nehézségik vannak stb.

Minderrte megoldást jelent, ha intézményi rendszerbe szervezzük a digitális környezetben zajló, kiegészítő pedagógiai megoldásokat. Olyan szabályozókat is be kell építnünk a rendszerbe, amelyek a tanulók esélyegyenlőségét és egyenletes leterheltségét biztosítják, ugyanakkor nem fosztják meg a pedagógusokat az oktatás ezen formájának előnyeitől sem. Az egységes rendszer ugyanakkor a szülők számára is kiszámítható rendszert jelentene, amelynek alkalmazása esetén ebből a szempontból is biztonságban tudhatnák gyermekeiket.

V.5.2. Beiskolázás

Minden köznevelési intézmény esetében az egyik legfontosabb cél a jelentkezési és beiskolázási mutatók javítása, megőrzése. Ez a kérdés mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt értelmezendő.

A jelentkezési létszámok (a felvehető diákok létszámához képest a jelentkezők aránya) megőrzése és emelése összetett megoldással elérhető intézményi cél. Ezt szolgálja a stratégiaalkotás, a képzési szerkezet megfelelő megválasztása, finomítása, amelyeket a megfelelő helyeken már tárgyaltam pályázatomban. Ebben a részben specifikusan a beiskolázási eljáráshoz kötődő elemekre térek ki.

A teljes felvételi eljárás során fontos feladat az iskola pedagógiai céljainak, egyediségének folyamatos kommunikálása. Ezt segítik az iskolai rendezvények – a nyílt órák és az azokhoz kapcsolódó események, iskolaköztoló, szülői tájékoztatók –, amelyeknek nagy hagyományai vannak intézményünkben, a jövőben is mindenképpen megőrzendők. Az események megvalósulását követően ugyanakkor fontos lenne összegző értékelést tenni azok sikerességéről (pl. résztvevői létszámok, a beiskolázott tanulók visszajelzése ezen eseményekről).

Az említett rendezvények körét ki kell egészíteni az iskolai életre vonatkozó elemekkel, hiszen egy iskola közösségi élete éppolyan vonzerő, mint diákjainak eredményessége. Meglátásom szerint nem aknázzuk ki megfelelően például azt a lehetőséget, amit a 12 évfolyamot átívelő közösség ereje nyújthat. Érdemes lenne az általános iskolai rendezvényeken minél több idősebb diák jelenléte (kiselsős beiskolázáshoz fűződően a felső tagozatosoké, gimnáziumi beiskolázás esetében a gimnazistáinké). Ez a lehetőség felhasználható lenne az általános iskolás diákjaink iskolaválasztása során is. Érdemes lenne a 8. évfolyamos általános iskolai osztályokba a négy évfolyamos osztályokba járó gimnazistákat meghívni pályaaorientációs céllal, akik hitelesen mutathatnák be gimnáziumunk életét a diákok szemével.

Az egyik munkacsoportban merült fel az a támogatható ötlet, hogy a beiskolázási időszakban intézményünkhöz kapcsolódó online játékot indítsunk („*Meenyire ismered a Fazekast?*”). Így a

gamifikáció módszerével közölhetünk fontos információkat iskolánkról, pontosíthatjuk a rólunk kialakult képet. Az iskolával kapcsolatos feladványokat lehetne ötvözni érdekes tantárgyi kérdésekkel is. Az eredményt a felvételi időszakában lehetne kihirdetni, díjként fazekas ajándéktárgyakat (tornaszák, póló stb.) lehet felkínálni.

Vezetői felelősség a külső kommunikáció megfelelő időzítése annak érdekében, hogy az iskola hírneve árnyalt és komplex legyen. A honlapunkon és a hivatalos közösségi oldalakon megjelenő tartalmak csak az ide ellátogatók számára adnak információt. Ma már nem elegendő, hogy a Fazekast „bírből” ismerik a beiskolázás előtt álló (óvodás és általános iskolás) gyermekek családjai – főleg azért nem, mert ez a kép nem ritkán torz. Ezen változtatni egyfelől tudatos média-megjelenésekkel lehet, amelyek általános iskolánk, illetve gimnáziumunk stratégiai céljait, pedagógiai tevékenység-fókuszát, értékeit mutatják be. Igen fontos annak feltárása – akár kérdőíves vizsgálatok segítségével –, hogy a bejövő diákok családjai honnan szerezték információjukat iskolánkról, mi alapján döntöttek, majd ezt követően végig kell gondolni kommunikációs stratégiánkat.

A jelentkezési időszakot követően fontos cél, hogy a legjobb képességű diákok kerüljenek be intézményünkbe. Ennek egyik eleme, hogy az ideiglenes felvételi jegyzéken minél előrébb álló diákok szerepeljenek majd a felvettek jegyzékén is: tehát az iskolánk osztályaiba történő bekerülés fontos legyen a jelentkezőknek. A megfelelő általános kommunikációs stratégia mellett erre szolgálhatnak a személyes találkozás eseményei a felvételizőkkel és családjukkal. A szóbeli felvételi vizsga hangulata például kifejezetten meghatározó a diákok számára. Ezen az eseményen több éve saját gimnazista diákjaink segítik a felvételizők feloldódását. Úgy gondolom, a szóbeli vizsga napjaira további, az iskolához kötődést erősítő tevékenységet lehetne szervezni – például az osztálytípushoz kapcsolódó játékokkal, a vizsgát követő feltöltődés lehetőségét megadni a diákoknak.

A beiskolázás során fontos, hogy a felvételi vizsgák alkalmával minél pontosabban felmértjük, mely jelentkezők tudása és személyisége teszi őket majd sikeres diákunkká. Ez nem csak az előzetes tudás felmérését jelenti feltétlenül, hiszen a későbbi eredményességnek az is feltétele, hogy diákjaink biztonságban érezzék magukat iskolánkban, megfelelően fejleszhető kompetencia-tárral és hozzáállással érkezzenek. Iskolánkban jelenleg nincsen olyan jellegű nyomon követés diákjaink körében, ami összevetné iskolai eredményességüket a beiskolázáskor elért eredményükkel. Annak érdekében, hogy megbizonyosodjunk arról, megfelelő alapokon nyugszik a kiválasztási szempontrendszerünk, mindenképpen monitoroznunk kellene a bekerülési sorrend és a későbbi teljesítmény, illetve az esetleges tanulói (eredményességi, közérzeti) problémák kapcsolatát. Ezt elsődlegesen osztályfőnökeink tudják megtenni – az osztályozóértekezletek vagy a félévenkénti osztályfőnöki beszámolók keretében.

Ehhez a területhez kapcsolódik a felvételi pontszámítási rendszerünk átgondolása. A 2021-2022-es tanévben a felvételi eljárás végén tartott összegző megbeszélés során felmerült, hogy az idei tapasztalatok alapján a felvételi pontok számítása során alkalmazott súlyozás eredményeként nem minden esetben azok a diákok jutottak be a szóbeli felvételi vizsgákra (vagy kerültek a felvételi rangsor alacsonyabb sorszámú pozícióiba), amit az osztálytípusnak megfelelő tudásuk és motivációjuk tükrözött a felvételi vizsgán.

A fent említett összevetés arra is rá tudna világítani, hogy megfelelően tudunk-e válogatni a jelentkezők köréből: a kapott pontszámok alapján meg tudjuk-e állapítani a fejleszhetőséget, a tanuláshoz való hozzáállást is. A hozzánk érkező diákok sok esetben igen heterogén általános iskolai háttérrel rendelkeznek. Kérdés, hogy valóban olyan előzetes tudást mérünk-e fel a szóbeli

felvételi vizsgák során, amelyek hiánya később már nem pótolható lemaradást okozhat. Ezt leginkább a felvételi vizsgákon választott tantárgyak eredményei és az azt követő szaktanári tapasztalatok összevetésével lehet és kell megtennünk. A felvételi vizsgák szakmai részéért felelős munkaközösségekkel mindenképpen szükséges konzultálnunk arról, hogy milyen arányban szerepelnek (és szerepeljenek) a tényanyag formájában felmért tudáselemek és az egyéb szaktárgyi kompetenciák.

Az alsó tagozatos beiskolázásunk során a jogszabályi környezet nem teszi lehetővé a felvétel feltételekhez kötését – óvodás korú gyermekeket valóban nem is lehet kitenni vizsgaszituációnak vagy egyéb jellegű méréseknek. Ugyanakkor fontos célunk, hogy előre jelezni tudjuk a szülőknek, hogy a felvételt követően az iskolai elvárásrendszer és iskolánk sajátos pedagógiai feladatai (pl. bemutató foglalkozások, órák tartása a pedagógiai tudásmegosztás keretében) nem jelentenek-e olyan mértékű kihívást a gyermekeknek, ami iskolai jólétüket és fejlődésüket veszélyezteti. Ezt a tanácsadást az alsó tagozatos osztálytanító, napközis tanító és fejlesztőpedagógus kollégák az iskolaelőkészítő foglalkozások tapasztalatai alapján teszik meg. Nagyon fontos, hogy ezek a tanácsok semmiképpen nem lehetnek elutasító jellegűek, csak abban segítenek a szülőknek, hogy a gyermeknek leginkább megfelelő iskolát választhassák a beiskolázáskor.

Ez egy olyan jó gyakorlat, amit semmiképpen sem szabad elhagyni, sőt érdemes a foglalkozások menetét átgondolni, minél szélesebb kompetencia- és viselkedéstár felmérését lefedő módszertan kidolgozásával. Ezt az átgondolást úgy lehet megtenni, ha egyrészt a foglalkozásokat követően készül egy munkaközösségi értékelés az eseményről, illetve az osztálytanítók a beiskolázást követően a diákok iskolai helytállását és komfortérzését a korábban adott javaslatok fényében is értékelik.

V. 5. 3. A diákok tanulmányi sikeressége

Az iskolai tanulmányi sikeresség előmozdítása az eredményességben mért elmaradások és azok – nem ritkán szubjektív – megítélése miatt nehéz helyzet. Az alábbiakban olyan általános fejlesztési lehetőségeket mutatok be, amelyekkel a helyzetelemzéssel foglalkozó részben kiemelt területeken (kompetenciamérés, érettségi eredmények, iskolai rangsorokban elfoglalt hely) egyaránt javíthatók a mutatóink.

Véleményem szerint éppen ezért fontos a diákok életkoruknak megfelelő önreflexiójának fejlesztése ezen a téren. Érdemes lehet osztálykeretben rendszeresen összegezni a diákok aktuális elvárásait és céljait e területen, valamint azt, hogy hol tartanak aktuálisan az elképzelt úton, milyen nehézségekkel szembesültek addig. Meglátásom szerint ezt leginkább az osztályfőnökök képesek megtenni, azonban ez mindenképpen támogatandó – pl. központilag összeállított kérdőívekkel. A lehetséges problémák feltárása az első lépés a megoldásuk felé. Úgy gondolom, hogy az osztályozóértekezleteken (legalább tanév végén) ezen felmérés eredményének kellene lennie az egyik kiemelt témának, hiszen az osztályban tanító kollégák közössége tud leginkább tanácsokat adni a megoldáshoz.

A motiváció fontosságát az eredményességben felesleges hangsúlyozni, hiszen ez pedagógiai közhely. Itt én arra utalok csak, hogy a szervezetfejlesztéssel kapcsolatban megfogalmazott javaslataim, azaz a kollégák jóléte és motiváltsága kiemelt szempont kell legyen, ha a diákok motivációját meg akarjuk őrizni, vagy erősíteni akatjuk.

A tanulmányi eredményesség értékelésekor mindenképpen foglalkoznunk kell a COVID19-járvány miatt jelentkezett problémákkal. Mindannyian szembesültünk azzal, hogy mit is jelentett az

egyes korosztályokban a hónapokon át tartó önálló tanulás. A legnagyobb problémát az jelenti, hogy tanulásmódszertani szempontból a gimnazista korosztály egy-másfél évvel le van maradva ahhoz képest, ahol tartania kellene (de az általános iskolai korosztályokban is jelentős ez a lemaradás). Az alsó tagozaton és az általános iskola felső tagozatán biztos, hogy nagy hangsúlyt kell helyezniük pedagógusainknak a tanulás támogatására. Az önálló tanulás módszertanának megtanítása elsődlegesen a napközis foglalkozások keretében történik, és szerencsére a napközi munkaközösségben meg is van az ehhez szükséges tudás.

Úgy gondolom, a tanulmányi eredményesség osztály szintű értékelésekor az osztályfőnökök – akár szaktanári vélemények alapján – fel tudják tárni a tanulás technikájában rejlő problémákat a többi korosztályban is. El kell fogadnunk, hogy a korábbi évekhez képest ezek ma már a 6. évfolyamnál idősebbek körében is jelen vannak. Mind a hat, mind pedig a négy évfolyamos osztályainkba érkező diákjaink tanulásmódszertani kultúrája igen változatos. Úgy gondolom, a gimnáziumi osztályaink első évfolyamán az osztályfőnöki órák keretében szükséges foglalkozni ezzel a kérdéssel, a többi évfolyamon akkor, ha az osztályfőnök ilyen jellegű problémát lát. Emellett ilyen esetekben a szakórák módszertanába is be kell épülniük a tanulási technikákat fejlesztő módszereknek. Ehhez természetesen szintén fontos, hogy a kollégák támogatást kapjanak – amiben jelentős mértékben támaszkodhatunk a napközis munkaközösség tudására és kapcsolataira. A tanulás tanítására szolgáló pedagógiai anyagok rendelkezésre bocsátása, az osztályfőnöki órák keretében elvégezhető foglalkozástervek könnyíthetnék meg ezt az osztályfőnöki feladatot.

A szaktanároknak saját óráikon nyomon kell követniük az el- és lemaradások okait. Fontos, hogy a tényanyagot átadó szemlélet mellett meg kell őrizni és mind nagyobb hangsúlyt kell helyezni a tantárgyakhoz kötődő egyéb specifikus kompetenciák fejlesztésére – különösen az egyes tantárgyak induló évfolyamain.

A tanulmányi problémák osztályon belüli felismerését követően egyéb lehetőségek is vannak a megoldásra. Még mindig nem elég ismert TANdem programunk a diákok körében, pedig ez az intézményen belüli segítségnyújtásnak egy fontos terepe. Népszerűségét és a csatlakozó diákok számát (mind a mentorálandó, mind a mentoráló diákok oldaláról) növelni kellene. A tanulói segítségnyújtásnak egy további módja lehet a tanuló párok kialakítása az osztályon belül (ami a tanulóhoz szükséges információk áramlásának kérdését is megoldhatná). Ezt természetesen mindenképpen osztályfőnöki koordinációval kell elvégezni.

Igen fontosnak gondolom a megfelelő szaktanári visszajelzéseket a pályaválasztást befolyásoló, valamint az érettségi tantárgyak vonatkozásában. A 11. évfolyam végén a diákoknak egyértelmű visszajelzést kell kapniuk arról, hogy hol állnak az emelt szintű felkészítésben (fakultációk) – meglátásom szerint ezt a megfelelő tantárgyak esetében tanév végi szóveges értékelés formájában kell megkapniuk a diákoknak. Hasonlóan fontos az idegen nyelvből előrehozott érettségit tenni kívánó diákok számára a visszajelzés aktuális nyelvtudásukról legkésőbb a 11. évfolyam első félévének végén.

Az érettségire történő felkészülést segítik a 12. évfolyamon immár három éve megtartott próbaérettségik magyar nyelv és irodalom, matematika és történelem tantárgyakból. Ez kétségtelenül többlet terhet ró a megfelelő munkaközösségek szaktanáraitra, de a diákok számára igen fontos visszajelzést ad aktuális tudásukról. Meg kell fontolni, hogy milyen formában lehetne hasonló visszajelzést adni a diákoknak a szóbeli érettségivel kapcsolatban, hiszen az egy sajátos vizsgahelyzet, amelyhez hasonlóval a diákok jelentős része a 12. év végéig nem szembesül. Érdemes lenne szóbeli próbavizsgákat is tartani, ugyanakkor ezeknek – és az írásbeli próbaérettségiknek – az időbeli eloszlása egyenletes kell legyen. Úgy gondolom, megfelelően összeállított tételsorral a

szóbeli érettségi modellezhető akár a 11. évfolyam második félévében, vagy a 12. évfolyam első félévében is.

A Fazekasban töltött évek eredményességének egyik legfontosabb mércéje a továbbtanulás sikeressége. Igaz ez általános iskolai osztályaink továbbtanulási irányaira, valamint a felsőoktatásba történő bekerülés sikerességére is. Az utóbbi esetben erősíteni kell az adatgyűjtés hatékonyságát annak érdekében, hogy a jelenleginél nagyobb arányú visszajelzés érkezzon volt diákjainktól.

A továbbtanulás sikeressége a tantárgyi tudás mellett azonban jelentősen múlik a megfelelő felsőoktatási irány kiválasztásán és a továbbtanulás támogatásán. A hazai felsőoktatási felvételi eljárással kapcsolatban kapnak tájékoztatást a diákok az iskolavezetéstől és osztályfőnökeiktől is. A diákjainknak ugyanakkor közel egy harmada jelentkezik külföldi felsőoktatási intézményekbe. Ezen egyetemek felvételi eljárása országonként változik, sok esetben egyedi platformok használatára van szükség. A diákok jelentős energiáját köti le, hogy ezen eljárásrendeket megismerjék, nem ritkán anyagi vonzata is van a nemzetközi rendszerekbe (pl. UCAS) történő külső szolgáltató általi jelentkezésnek. Meg kell találniuk a módját annak, hogy az intézményen belül minél hatékonyabban támogassuk ezeket a jelentkezéseket.

A külföldi továbbtanulás támogatásának egy további aspektusa az egyes intézmények felvételi követelményeinek megismerése és elsajátítása. A jelentkezéshez képest többszörös összegért készítenek fel profitorientált szervezetek ezekre a vizsgákra. Ezek a felkészítések – a családokra nehezedő anyagi terhek mellett – nem kevés plusz energia befektetést igényelnek diákjainktól. Intézményi felelősségünk körüljárni azt a kérdést, hogy az említett szervezetek által ellátott feladatok mely részét tudjuk mi magunk is ellátni, akár speciális nyelvi csoportok vagy szakkörök indításával, a külföldi felvételi eljárás rendszerének megismerésével.

El kell fogadnunk, hogy napjainkban egyre nagyobb szükség van a diákok tantárgyaktól független, ún. *soft skill* (interperszonális) készségeinek, valamint problémamegoldó képességének erősítésére. Ezek alapvetően projekt jellegű tevékenységekkel fejleszthetők, amik lehetnek tantárgyakon belüli projektek (ahogyan az számos tantárgy helyi tantervében is szerepel), de lehetnek tantárgyközi projektek is. Úgy gondolom, a társadalomtudományos és természettudományos osztályainkban az osztály irányultsága adhat lehetőséget olyan témákra, amit több tanórán át fel lehet dolgozni, több oldalról körbejárva azt. Dedikált projekthetek (illerve a tanév rendjéről szóló rendeletben szereplő témahetekhez kapcsolódva) szervezésével minimális tantárgyi órákieséssel megoldható lehet az, hogy a diákok egy ilyen projekt keretében egy hét folyamán akár 10-12 órában tanári irányítással, és az ezt kiegészítő önálló készüléssel dolgozzanak a projekten. Emellett a tanév során vannak olyan időszakok, amikor még az osztályozóértekezleteket megelőzően tanítási napok vannak, de a diákok félév végi, tanév végi jegyeit már jórészt lezárták a kollégák, ami szintén jó alkalmat nyújthat projektek készítésére anélkül, hogy az egyes tantárgyak oktatásra fordítható tanóráinak száma jelentősen csökkenne.

Az elkészült projekteket a kidolgozást követően, akár egyedi szervezésű tanítási napokon tudnák bemutatni a diákok. Megfontolandó, hogy ezek a projektek nem készülhetnek-e idegen nyelven (a szaknyelv elsajátítása rendszeresen jelentkező igény egyes osztályokban), ami tovább növelheti a projektre fordítható óraszámot egy-egy héten.

A tanórán kívüli fejlesztésre lehetőséget adna a projekt alapú szakkörök indítása is, a közös munkában elkészített produktumon alapuló versenyekre, pályázatokra történő felkészítés, de akár ilyen jellegű verseny megszervezése is.

V.5.4. Az idegen nyelvek oktatása

Alapvetően az előző pontban külön tárgyalt interperszonális készségek fejlesztéséhez kötődik, de jelentősége miatt külön is tárgyalom iskolánk idegen nyelvi képzéséhez kapcsolódó javaslataimat.

A családok igényei évről évre változnak mind az első idegen nyelv, mind a második idegen nyelv tekintetében. Azt le kell szögezni, hogy mind új első idegen nyelv (német) bevezetése, mind pedig a második idegen nyelvek körének megváltoztatása komoly tanügyigazgatási vonatkozásokkal jár (pedagógusok óraszám, intézményi óratömeg, nyelvi csoportok indíthatósága). Azt viszont az idegen nyelvi munkaközösség bevonásával nyomon kell követnünk, hogy a diákok milyen előismeretekkel érkeznek (pl. hányan tanultak közülük általános iskolában német nyelvet), illetve milyen nyelvek tanítására lenne igény. Előfordulhat, hogy eljön az az időpont, amikor a rugalmatlanság a családok elvárásaival szembe megy, és akkor végig kell gondolni, illetve meg kell teremteni a változtatás feltételeit.

A sávos nyelvoktatás a 9. évfolyamtól (angol nyelv esetében három, a második idegen nyelv esetében mind a négy gimnáziumi osztályunk bevonásával) angol és német nyelvből lehetővé teszi a szinteknek megfelelő, differenciált oktatást. Fontos, hogy a csoportok közti átjárás lehetőségét biztosítani kell, hiszen gyakori, hogy a diákok nyelvi kurzusok igénybevételével gyorsabban fejlődnek, mint csoporttársaik.

A 11. évfolyamos diákjaink jelentős része (50-60 tanuló) osztályozóvizsgát, majd előre hozott érettségi vizsgát tesz angol nyelvből. Ez érthető, hiszen csökkenteni akarják a 12. évfolyamon az érettségi vizsgatárgyak számát, ami megkönnyíti a felkészülést a vizsgára. Ugyanakkor azok a diákok, akik felmentést kérnek az utolsó évre az angol nyelvi órák látogatása alól, elesnek attól a lehetőségtől, hogy heti három óra terjedelemben további idegen nyelvi készségfejlesztésben vegyenek részt. Szükségét érzem annak, hogy ezeknek a diákoknak ajánljunk olyan alternatívát, amivel az angol nyelvhez kötődő egyéb céljaikat (magasabb szintű vagy nemzetközi nyelvvizsga, felsőfokú, esetleg szakterületi kommunikációs készségfejlesztés) érhetik el.

V.6. Nevelési kérdések, tanulói közérzet

Egy iskola szellemiségét oktatási céljai és eredményessége mellett meghatározzák nevelési céljai is. Habár Pedagógiai Programunk egyértelműen megfogalmazza ezeket az egyéni és a szociális nevelés területén egyaránt, fontos kérdés, hogy az ott szereplő „modern iskola” miképpen elégíti ki a mai igényeket. Meglátásom szerint alapelvnek kell lennie a klasszikus erényeknek (pl. tisztelet, becsületesség, önfegyelem, türelem), a tudásvágyra irányuló értékeknek (pl. nyitottság, tolerancia, szorgalom) a 21. század által elvárt értékeknek (pl. önismeret, döntési képesség, együttműködési készség) ötvözése, a valódi értékek felismerése és megkülönböztetése az álságos hozzáállástól. Ezeknek a hangsúlyoknak kell áthatnia a diákok és a pedagógusok mindennapi életét, meg kell jelenniük szabályozó dokumentumainkban (pl. Házirend).

A legfontosabb átadási módja a nevelési céloknak a nevelőtestület és a többi dolgozó példamutatása. Ha valaki maga megszegi az intézményi nevelési alapelveket, nem csak átadni nem képes azokat, nem várhatja azt el diákjaitól sem.

Én azt tapasztalom, pedagógusaink (nem ritkán diákjaink is) gyakran nehezen döntenek ma arról, hogy a hétköznapiokban tapasztalt egyes cselekedetek megfelelnek-e iskolánk általános értékrendjének (annak határain belül esnek-e), vagy jogosan tesznek kifogást, ha ilyet tapasztalnak.

Felmerült már több alkalommal, hogy nevelési elveinket érdemes lenne lebontani a mindennapi élet kérdéseire. Magam is úgy gondolom, hogy egyfajta fazekasos „etikai kódex” kidolgozása olyan iránymutató dokumentum lehet, ami megkönnyíti az iskolai értékrend betartását (és betartatását). Olyan segítségként szolgálna a mindennapokban, amire könnyen lehet hivatkozni és nem kellene külön mérlegelni, hogy az egyes cselekmények az iskolai értékrend szerint tolerálhatók-e vagy megfogalmazható-e ellenérzés azzal szemben. A „kódex” megfogalmazását mindenképpen több lépcsőben kell megtenni, abban a pedagógusközösségnek és a diákságnak egyaránt részt kell vennie, hiszen így válhat csak mindenki által elfogadottá.

Fontos nevelési kérdés a diákok mentálhigiéniai, néha pszichés problémáinak kezelése, amelyet a járványhelyzet az érzelmiileg labilis kamaszkorban járó diákokra gyakorolt hatása súlyosbított. Folytatnunk kell azokat a lépéseinket, amelyeket a nevelőtestület érzékenyítése és a problémákra való nyitottság kialakításának érdekében tettünk. Ha tapasztaljuk a problémákat, azokról az érintett pedagógusi körben, szükség esetén nevelőtestületi értekezleten kell beszélnünk. El kell fogadnunk ugyanakkor, hogy a problémákra való nyitottság nem azonos az oktatási célok feladásával: a tolerancia és a megértés nem lehet az iskolai eredményesség gátja, hiszen az alacsonnyá váló elvárások következményeinek és az ezekből fakadó kudarcélménynek szintén személyiségromboló hatása lehet hosszútávon a diákokra nézve. Vezetőként ugyanakkor nem hagyhatók magukra a kollégák sem a problémáival. A támogatás lehetőségei között szerepelhet külső segítség megszervezése (tanácsadók, pszichológusok bevonásával tartott foglalkozások), de hatékony megoldást jelentenek a kollegiális esetmegbeszélő csoportok, amikor a pedagógusok egymással tudják megosztani tapasztalataikat, jó gyakorlataikat. A 2020-2021-es tanévben két pedagógusunk is csatlakozott a Suli Nyugi programhoz, aminek az erősségeit a jövőben is célszerű lenne kiaknázni a diákok támogatására. Hosszabb távon a cél olyan megfelelő koordinátor megtalálása lenne ezekhez a megbeszélésekhez, akinek az irányításával a csoportok szupervíziós céllal működhetnének.

A hétköznapiakban a további fontosabb nevelési problémáknak a tolerancia és tisztelet kérdését, a saját környezetünk rendjének és tisztaságának megóvását, a mulasztások és a késések kezelését érzem. Ezek azok a területek, ahol mielőbb változtatni kell a diákok hozzáállásán hatékony iskolavezetési és osztályfőnöki kommunikációval. Diákjaink hozzáállását tanulási környezetük rendezettségének és tisztaságának megóvása iránt – a szülői közösség támogatása esetén – akár tematikus napokkal, délutánokkal is lehetne fejleszteni.

A nevelési feladatoknak egy jelentős része az osztályfőnökökre hárul, akik azonban nem mindig elérhetők. Éppen ezért jó gyakorlatnak indult és mindenképpen támogatandó a jövőben is az osztályfőnök-segítők rendszerének alkalmazása. Diákjaink közérzete úgy javítható jelentősen, ha mindig van kihez fordulniuk az iskolában, van legalább egy olyan pedagógus, aki ismeri a problémájukat. Az egyre intenzívebb odafordulást igénylő osztályok, a közösség építésének feladatai (osztályprogramok, kirándulások) mellett megnőtt az adminisztrációs feladatok mennyisége is. Ezt segítség nélkül rendkívül nagy munka ellátni. Az osztályfőnök-segítők szerepe arra is alkalmas, hogy olyan kollégák, akik még nem voltak osztályfőnökök, egy mentor mellett kezdjék meg ennek a feladatkörnek az elsajátítását. A hatékony működéshez és az egyértelmű feladatmegosztáshoz azonban minél pontosabban célszerű definiálni az osztályfőnök-segítők feladatait.

Az is igaz ugyanakkor, hogy az osztályfőnöki munkával járó többletfeladatokra járó ellenszolgáltatásokat (órakedvezmény, osztályfőnöki illetménypótlék) a fenntartó jelenleg csak egy személynek adja meg. Ezen egyrészt úgy lehetne változtatni, ha – megegyezés alapján – az

osztályfőnök és segítőtje meg tud állapodni ezek felosztásáról, és ezt a megosztást a fenntartó is támogatni tudja. Egy másik lehetőség akkor alkalmazható, ha az első tanévben erős kötődés tud kialakulni az osztály és a két pedagógus között; ekkor ugyanis megoldást jelenthet az egyenlő leterhelésre járó ellenszolgáltatásokra, ha adminisztratíván évente változik az osztályfőnök személye.

A helyzetfeltáró fejezetben vázoltam a diákjaink közérzetére vonatkozó legfontosabb problémákat (leterheltség, perfekcionizmus okozta nehézségek, osztályközösség, alacsony stressztűrés). A szintén ott említett stresszkérdőív értékelését követően megkezdtük korábbi iskolapszichológusunkkal egy megelőzési program kidolgozását. Ez alapvetően három pilléren alapulna: a tanulók stresszkezelési és önbecsülési szintjének erősítése, a tanárok felé történő visszacsatolás és érzékenyítés, valamint a szülők bevonása. Nevelőtestületünk akkor nyitottan fordult a kérdés felé, jelenleg a rendszer szintű megoldások együtt gondolkodáson alapuló kidolgozása a cél az egyéni kezdeményezések (leterheltség-mérés, osztályfőnöki tevékenység, szaktanári támogatás stb.) mellett.

Bár a vizsgálatot végző iskolapszichológusunk jelenleg fizetés nélküli szabadságon van, mégis folytatnunk kell az akkor megkezdett munkát. Meg kell találni a megfelelő személyt vagy személyeket ennek koordinálására, akár egy önkéntesekből álló munkacsoport felállításával. A vizsgálatot rendszeresen érdemes megismételni annak érdekében, hogy észleljük az esetleges változásokat, időben beavatkozhatunk, ha arra szükség van.

A diákok pszichés állapotához kapcsolódóan fontos feladat a szülők felé történő kommunikáció, a családi nevelést támogató tudásmegosztás biztosítása is (összeállított anyagokkal, előadásokkal).

A diákok biztonságérzetét jelentősen javítaná, ha lenne egy olyan közösség („támogató csoport”), amelyhez anonim módon fordulhatnának iskolán belüli konfliktusok jelentkezése esetén. A támogató csoport ugyanakkor arra is lehetőséget nyújtana, hogy pedagógus kollégák forduljanak tagjaihoz hasonló problémáikkal. E csoportnak mindenképpen kapcsolatban kell állnia az osztályfőnöki munkaközösséggel és az iskolavezetéssel, hiszen elsődleges célja az, hogy minél előbb tudomást szerezzünk azokról a problémákról, amelyekkel foglalkozni kell. Az is fontos, hogy olyan pedagógusok alkossák a csoportot, akikben megbíznak diákjaink. E csoport létrehozása és működésének megindítása nagyon gondos előkészítést igényel. Nem szolgálhat arra, hogy legyen egy közeg az iskolán belül, ahol panaszkodni lehet a tanárookra. Alapvető vezetői megközelítésmód, hogy a diákok védelme mellett pedagógusainkról is a lojalitást és a gyermekek szeretetét és támogatását feltételezzük. Éppen ezért jogszabályi szempontból is körültekintően, más intézmények tapasztalatainak beépítésével kell megindítani a csoport működését.

A mindennapi tanulói stressz oldását és a közösségépítést szolgálhatják változatos diákprogramjaink. A szülők ugyan utolsó helyre sorolták prioritásaik között az iskolai szervezésű diákéletet, pedagógusaink ennél sokkal fontosabbnak ítélték ennek jelentőségét (nemcsak az iskolai célokat értékelő pontszámokban, hanem a szöveges válaszaikban is). A végzősök kérdőíves vizsgálata alapján diákjainknak erre jut szabad ideje, és szintén a szöveges válaszokban több diákunk meg is fogalmazta erre vonatkozó igényét. Ez alapján mindenképpen ápolnunk kell iskolai hagyományainkhoz kötődő programjainkat: a gólyatábort, a lúdavatót, a belépő hat évfolyamos gimnazisták számára szervezett csapatépítő tréning-napot, a tanulói bálakat, a szalagavatót, a diákok szervezésében megvalósuló Fazekas+ Fesztivált, klubfoglalkozásokat. Ezek között fontosnak tartom olyan programelemek működtetését, amelyek célja a tanárok (köztük az

iskolavezetés) és a diákok kapcsolatának javítása (pl. a korábban is zajló *Ismerd meg a tanárodat!* c. beszélgetések). Ugyanakkor fontos lenne újakat is kidolgozni, elsősorban a diákság bevonásával.

Az összetartozást növelik már most meglévő fazekasos tárgyaink (maszk, tornazsák, póló, tornapóló, pulóver). Ezek előállítását továbbra is szorgalmazni kell, esetleg ki lehetne egészíteni további elemekkel (toll, pendrive, jegyzetömb stb.). Ezeket a tárgyakat a diákság mellett a pedagógusok is megkaphatnák, de ajándéktárgyként is felhasználhatók külső kapcsolatépítési tevékenységünk során.

A tehetséggondozás módszertanának megválasztása során is törekedni kell arra, hogy a személyiség- és közösségfejlesztést szolgáló elemekkel kiegészüljenek e tevékenységek. Ilyen például a műhelymunka, amely sajátos tanár-diák kapcsolatot is eredményez. A célazonosságon alapuló közös munka toleranciát, egymásra figyelmet, vitakészséget, a meggyőzés és a meggyőzhetőség képességét, tanulási módszergazdagságot, kulturált magatartást, az elmélyült ismeretszerzést és a folyamatos önellenőrzés képességét is fejleszti. A műhelymunka színterei a csoportbontásban tartott órák, az erdei iskola, a különféle szaktáborok, a szakkörök, a diákkörök, az iskolanapok rendezvényei.

Hasonlóan hatékony területei az önértékelés növelésének és a szociális készségek fejlesztésének a mentoráláson alapuló tehetséggondozó programok (Mentorprogram, TANdem Program, tanuló párok), amelyekbe célszerű lenne minél szélesebb körben bevonni a diákokat. Szintén kettős célt szolgálhat, ha idősebb diákokat bevonunk a szakkörök tartásába (amire van példa a matematika szakkörök esetében).

Nevelési céljai vannak a különféle prevenciós és egészségtudatosítási programoknak. El kell fogadnunk, hogy generációs problémát jelentenek a kémiai és viselkedési függőségek. Mint minden köznevelési intézménynek, nekünk is belső stratégiát kell felépítenünk ezek kezelésére. Egy intézményi prevenciós stratégia fontosabb elemei: helyzetfeltárás és monitorozás, jelzőrendszer kiépítése, érzékenyítés, a probléma jelenlétének elfogadása, tudásmegosztás, megelőzés. Tisztában kell lennünk azzal, hogy a függőségek kialakulása egy olyan tünet diákjainkon, ami ellen ők sok esetben nem tudnak küzdeni. Azt is el kell fogadnunk, hogy a tehetséges diákok sok esetben különösen fogékonyak az addikciókra, ami összefügg stresszkezelési nehézségeikkel. Az iskolának feladata, hogy az intézményen belül is megadja a megfelelő támogatást ezek kezelésére, illetve szükség esetén jelzés küldésével, külső szakemberek vagy intézmények bevonásával nyújtson segítséget. Nagyon fontos tisztában lennünk azzal, hogy nem nekünk kell ezeket az eseteket megoldanunk, hiszen ehhez nincsenek meg (és nem is kell, hogy meglegyenek) a kompetenciáink, ugyanakkor nem zárkozzhatunk el a függőségből fakadó esetek elől, mert akkor elveszítjük diákjaink és a családok bizalmát.

Hasonlóan fontosnak érzem az egészségnevelés és a környezettudatosságra nevelés intézményi kereteinek meghatározását, valamint az ezeken a területeken zajló aktív nevelési tevékenységet. Mindenképpen hasznos és folytatandó kezdeményezés volt a diákok bevonásával gimnazistáknak (és pedagógusoknak is) megtartott újraélesztési tanfolyamunk. Hasonlóan fontos lenne megtalálni a lehetőséget a diákok elsősegély-nyújtási képességeinek szisztematikus fejlesztésére. A környezettudatosság fejlesztésére szolgálnak a fenntarthatósági témahetek programjai, amit az Oktatási Hivatal szakmai anyagokkal is támogat. Ennek lehetőségeit mind szélesebb körben érdemes kihasználni. Habár egyes tantárgyak keretében (természettudomány, testnevelés, biológia) ezek a témák is elő kell kerüljenek, ennél sokkal hatékonyabbak a programszerű, koordinált, több pedagógus bevonásával megvalósuló tevékenységek. Ráadásul

olyan kiemelt területekről van szó ebben az esetben, amelyek minden diák számára fontosak, így nem várható el egyes tantárgyak néhány pedagógusától, hogy egyedül végezzék azokat.

V.7. Diákönkormányzat és a diákprogramok

Az iskola diákönkormányzata (DÖK) mellett, hogy hatékonyan képviseli a diákok érdekeit, aktívan gondoskodik a diákok számára nyújtott közösségi programokról is – meghatározó szerepet tölt be diákjaink életében. A DÖK emellett a diákvezetői, közösségirányítói szerepek megtapasztalásának és elsajátításának is fontos lehetőségét biztosítja.

Az iskola vezetésének rendszeres és élő kapcsolatban kell állnia a jövőben is a DÖK képviselőivel. Erre egyrészt a hatékony érdekképviselet miatt van szükség, de a közösségi programok irányítása, támogatása is fontos feladat. Amellett, hogy a diákok önszerveződését segítő pedagógus felügyeletével kerül sor a diákélet megszervezésére, annak érdekében, hogy az harmonikusan illeszkedjen az iskola mindennapjaiba, nélkülözhetetlen, hogy az intézményvezető is ismerje az önkormányzat terveit, tanácsokkal lássa el őket a szervezés során, szükség esetén vezetői támogatást nyújtson. Úgy gondolom, hogy a DÖK vezetésével rendszeresen (legalább havi egy alkalommal) szükséges egyeztetni a tervekről, a folyamatban levő programokról – ahogyan azt már a 2021-2022-es tanévben is megtettük. Ezzel a nyitottsággal érdemes megkérni a DÖK munkatervét is, még annak tudatában is, hogy az a tanév közben megváltozhat. Ha a programok tervezését és szervezését nyomon követjük, az egyrészt hitelességet ad azoknak, másrészt segít megelőzni az esetleges problémákat (vagy legalábbis csökkenteni azok esélyét). Mindez a tanulói kreativitás és a pedagógusi tapasztalat ötvözésének a lehetőségét biztosítaná.

Én magam a DÖK által szervezett események közül továbbra is ösztönözném a diáklklubok megvalósítását, a bálók szervezését. Szorgalmazandónak érzem olyan programok szervezését, amelyek átfogják a tanulók generációit, azaz idősebb diákok szerveznek programokat a kisebbeknek: gimnazisták felső vagy alsó tagozatos diákok részére (pl. Mikulás). Kifejezetten támogatandónak érzem – a DÖK által a „külső” hatáskörébe tartozó, az utóbbi években is megszervezett – intézményközi diákprogramokat. Hasonlóan ahhoz, ahogyan a nevelőtestület szakmai tevékenységének jelentős része kapcsolódik más intézmények pedagógusainak munkájához, fontosnak gondolom diákjaink nyitottságának fejlesztését. Meg kell ismerniük más iskolák diákságát ahhoz, hogy pontosabban definiálhassák saját értékeiket, kialakulhasson fazekasos identitásuk.

A DÖK szervezésében megvalósuló programok mellett a diákok jelentős részt vállalnak az iskolai szervezésű programok lebonyolításában is: a Gólyatábor teljes körű megszervezése, a Lúdavató és a csapatépítő projekt szervezése és megvalósítása, a Fazekas' Fesztivál szervezése és lebonyolítása. E rendezvények, programok alkalmával – az egyik rendszergazda irányításával – ellátják a rendezvények technikai hátterének üzemeltetését (hangosítás, világosítás, a programok dokumentálása s nyilvánossá tétele stb.), diáksegítők foglalkoznak fiatalokkal (nyílt napjainkon, a beiskolázáshoz kötődő egyéb eseményeken), segítik a szalagavató bálunk lebonyolítását. Amellett, hogy ez jelentős segítség az adott program szervezőjének, olyan készségeket fejleszt a diákokban, amelyek a jövőben is segítik helytállásukat különböző szakmai területeken. Éppen ezért ez a hagyományunk mindenképpen megőrzendő. Arra is ügyelni kell ugyanakkor, hogy ez a tevékenység nem lehet hátrányos hatással a tanulmányi előmenetelre. Éppen úgy kell kezelnünk azt az iskola életében, mint a tehetséggondozás egyéb, szaktárgyi formáit (l. a megfelelő fejezetben).

Kiemelkedő erénye diákságunknak a társadalmi tolerancia és a szociális érzékenység. Számos jótékonyági akció ötletével állnak elő ők maguk is folyamatosan, majd ezeket az akciókat meg is szervezik a diákság körében. Ezt a tevékenységet szintén támogatni, ösztönözni kell az iskolavezetés részéről.

A diákokkal történő kapcsolattartás részeként szükségét érzem annak is, hogy a DÖK egyes közgyűlésein rendszeresen részt vegyen az intézményvezető, nyitottan a diákság képviselőinek kérdéseire, felvetéseire. A diákok problémáit, ötleteit, felvetéseit meg kell hallani, azokra reagálni kell, a döntéseket meg kell tudni indokolni. Szerencsére iskolánk diáksága értő és megértő módon viszonyul a problémás helyzetekhez, igyekeznek megérteni a háttérükben húzódó okokat. Majdani felnőttekként ugyanezt érdemlik az iskolavezetés (és a nevelőtestület, illetve minden alkalmazott) részéről.

Fontosnak tartom azt is, hogy ne csak a diákönkormányzat vezetőségének, de minden diáknak legyen lehetősége közvetlen kapcsolatot kialakítani az iskolavezetéssel. Célszerűnek tartanám egy havi rendszerességű időpontot kijelölni, amikor bárki beszélgethet kötetlenül az intézményvezetővel, vagy akár helyettesével is (pl. „teadélután az iskolavezetéssel”).

V.8. Tehetséggondozó tevékenység

Amennyiben a Fazekas egyik megfogalmazott célja a tehetséggondozás, mindenképpen ki kell dolgozni az intézmény 12 évfolyamon átívelő tehetséggondozási stratégiáját. Erre azért van szükség, mert az egyedileg szervezett tehetségazonosító és -fejlesztő tevékenységek egyrészt felesleges plusz energiával járhatnak, másrészt olyan interferenciába kerülhetnek egymással, amelyek hátrányosak lehetnek a tanulók számára. Az intézményi stratégia kidolgozását a munkaközösségek és a tantárgyi munkacsoportok bevonásával kell megtenni.

E stratégia legfontosabb elemei véleményem szerint:

- a tehetségazonosítás lehetősége;
- a tehetségekre vonatkozó információátadás módja;
- a tehetséggondozó tevékenységek rendszere;
- a tehetséggondozó tevékenység eredményességének követése;
- kapcsolódás hazai és nemzetközi tehetséggondozó szervezetekhez.

Fontos, de könnyen megoldható probléma, hogy a kollégák nem tudnak minden tehetséggondozásba vont diák tevékenységeiről. A szaktanárok és az osztályfőnökök közti kommunikáción alapulva nyilván kell tartani, hogy az egyes osztályok mely diákjai, milyen területen vesznek részt fejlesztésben, versenyeken. Ezt az információt rendszeresen – ha máskor nem, az osztályfőnöki beszámoló, osztályozóértekezletek alkalmával – meg kell osztani a kollégákkal. Enélkül hiába szeretne egy szaktanár differenciálni csoportjaiban (emlékezzünk rá, hogy a diákjaink nem szeretnének mindent „maximumon” tanulni), vagy toleránsan fordulni az esetleges távollétekhez, ezt nem tudja megtenni.

Hasonlóan fontos a tagozatváltások során (5. osztályban), illetve gimnáziumba bekerült saját általános iskolai diákok esetében is a tehetségterületeikre vonatkozó információk átadása. Ez történhet munkaközösségen belüli információ-megosztással (pl. a diákot az általános iskolában tanító szaktanár jelzi a gimnáziumban tanító szaktanárnak), vagy értekezletek keretében. Ez utóbbira jó alkalom a belépő osztályok szaktanárai számára a nyitóév októberében tartott értekezlet

– ahol a tanulók korábbi osztályfőnökei jelezhetik, hogy az egyes tanulók mely területen voltak kiemelkedők.

A szaktanárok közti kommunikáció segítségével a diákok egyenletes leterheltsége egy további szempontból is könnyíthető. Gyakran előfordul, hogy valamely tanulónk több, különböző területen is kimagasló képességekkel rendelkezik, ami azonban könnyen vezethet energiái felaprózásához. Emiatt akár egyik területen sem tud majd sikereket elérni, vagy éppen iskolai tanulmányaira nem jut elegendő ideje, ami akár a továbbtanuláshoz szükséges eredményeit veszélyeztetheti. Ezen a területen is segítség, ha az érintett szaktanárok az osztályfőnök mediálásával (a tanuló, vagy szükség esetén családjának bevonásával) együtt dolgoznak ki stratégiát a diák fókuszált támogatására.

Szaktanáraink egyértelműen elkötelezettek a tehetséggondozó tevékenység mellett. Közel 90%-uk jelezte, hogy szabadidejében is szívesen foglalkozik a tehetséges tanulókkal, és igen sokan szánnak (szánnának) időt a tehetséggondozással kapcsolatos készségeik fejlesztésére is. Ezt a lelkesedést és elhivatottságot véleményem szerint vezetőségileg is támogatni kell, hiszen ennek kihasználásával a tehetséggondozás egyedülálló tudásbázisa építhető ki az intézményben. Egyrészt önkéntes belső továbbképzések, tréningek, workshopok segítségével lehetne fejleszteni a kollégák tehetséggondozással kapcsolatos kompetenciáit, másrészt fontos lenne a belső tudásmegosztás lehetőségének kidolgozása is. Ez a tanórák látogatásával, a munkaközösségek korábban már ismertetett bemutatkozásával biztosítható. Hasonlóan fontos feladat az újonnan érkezett kollégák bevezetése tehetséggondozó tevékenységünkbe, ami az intézményen belüli tudásmegosztás mellett munkaközösségen belüli mentorálással oldható meg.

A tehetséggondozás különböző formáinak támogatása, folyamatos fejlesztése is fontos feladat. Ezek közül a diákok körében is szakköreink a legnépszerűbbek. Ezekre saját érdeklődés alapján jelentkeznek a diákok, többnyire szaktanáraiktól szerezve információt azok indulásáról. Célszerű lenne az iskolán belül is egységesen hirdetni őket még indulásukat megelőzően. Meglátásom szerint augusztus utolsó hetében a tanév eleji munkaközösségi értekezletek keretében már összegezhethők az indítandó szakkörök, melyek rövid leírásai, időpontjuk (vagy ennek egyeztetésének dátuma) szeptember első heteiben már megosztható a diákokkal. Ez lehetőséget nyújtana arra, hogy ők az információkat mérlegelve választhassanak közülük (nem kizárva ezzel a későbbi csatlakozás lehetőségét). A szakkörök támogatásához tartozik az is, hogy a képzési szerkezet átgondolása során (l. korábbi pontban) arra is ügyelni kell, hogy diákjainknak maradjon szabad ideje a szakkörök látogatására is. Támogatni kell intézményi szinten az online szakkörök megtartásának lehetőségét is, ami további szabadságot nyújt az időpont megválasztásában, a csatlakozásban.

A diákok körében népszerű különféle tanulmányi versenyek felhívásai igen nagy számban érkeznek az iskolába. Fontos, hogy ezek a felhívások eljussanak a munkaközösségekhez, akik aztán el tudják dönteni, hogy melyik tanuló képességeihez mely verseny mérhető és ez alapján hirdetik meg azokat a diákok körében. A versenyek ilyen jellegű koordinálásában szerepet kell vállalniuk a munkaközösségeknek, tantárgyi munkacsoportoknak is. A nagyszámú verseny miatt szintén munkacsoportú szinten szervezendők a versenyjelentkezések is, amit emellett iskolai szinten az iskolavezetés arra kijelölt tagja koordinál. A versenyjelentkezések és -szervezések kapcsán ugyanakkor pontosan meg kell határozni a feladatköröket, mivel ennek hiánya, az esetleges egyenlőtlen leterheltség miatt jelentkező problémák miatt diákjaink kerülhetnek hátrányba. Különösen a nevezési díjas, nagy jelentkezői létszámú versenyek esetében jelentős többletmunkát jelent a szervezőnek a jelenlegi jelentkeztető rendszer. Érdemes lenne kidolgozni egy olyan online

jelentkeztető rendszert – az adatvédelmi szempontok szigorú betartásával –, ami segítheti a koordinálást.

A motiváltságot és a tanulói közérzetet is javítja, ha tettekben is elismerjük az eredményességet. Iskolánkban a tanévzárhoz kapcsolódóan oklevéllel köszöntjük a versenyeredményt elérő diákokat. Ezen alkalommal azonban olyan nagyszámú oklevelet adunk át ilyenkor (hiszen szerencsére nagy számban vannak eredményes diákjaink), amittől az egyedi eredmények elismerése elsikkad, jelentéktelenné válik – nem feltétlenül érjük el azt a hatást, ami az átadás célja. Célszerűnek érzem egy olyan elismerőrendszer kidolgozását, ami személyesebb, közvetlenebb visszajelzése lenne az eredményeknek. Már az is célravezetőbb lenne, ha a tanév során több alkalommal, kisebb körben fejeznénk ki gratulációnkat a diákoknak.

Mentoráláson alapuló programjainkról kiderült, hogy miközben előnyeiket a kollégák elismerik, mégis alacsony az abban résztvevő diákok száma, illetve ezek előnyeivel nincsenek pontosan tisztában a tanulók. A Fazekas Mentorprogram esetében a legfontosabb cél annak népszerűsítése a diákok körében – amit a mentorcsoport diákjai igen jó hatékonysággal meg tudnak tenni. Kívánatos elérni azt a célt, hogy egy-egy tanévben az érintett három évfolyamnak legalább 30-35 diákja vegyen benne részt. Ehhez szükség van a mentori hálózat folyamatos fejlesztésére, a mentorok fogadókészségének monitorozására, valamint az iskola és a mentorok közti hatékony kapcsolattartásra. Érdemes lehet támogatást nyújtani a mentoroknak a mentori tevékenység körvonalazása terén (javaslatok megfogalmazásával, az érdeklődőknek szakmai anyagok rendelkezésre bocsátásával), ami növelhetné a program hatékonyságát.

A Fazekas TANdem program a mentorált diákok részéről elsődlegesen a tanulói eredményesség javítását célozza, de a mentoráló diákok tekintetében mint speciális tehetségfejlesztő tevékenység is működik. Szorgalmazandó, hogy amikor a szaktanárok megfelelő fejlesztési lehetőséget választanak a diákoknak, erre is gondoljanak, hiszen lehet, hogy egy diák nem szeretne versenyezni, de szívesen segít társainak.

V.9. A nevelőtestület

Pedagógusok estében a személyi állomány fejlesztése, a minőségi feladatellátás biztosítása és elismerése a legfontosabb célok. A pedagógusok koreloszlása kezd egyre egyenletesebb lenni, ugyanakkor továbbra is fókuszálnunk kell a Fazekasban helytállni képes kollégák felkutatására. Ügyelnünk kell arra, hogy időben felkészüljünk a pluszban jelentkező ellátandó feladatokra a történelem, a testnevelés, a napközi és a földrajz munkaközösségekben, munkacsoportokban (nyugdíjazás miatt). Szintén új ellátandó feladatot jelent a 2020-as Nat értelmében megnövekvő digitáliskultúra-órák száma. Az alsó tagozat 3. és 4. évfolyamán, valamint a gimnázium 11. évfolyamán megjelenő plusz órákat vagy meglévő informatikatanáraink óraszámának emelésével kell megoldanunk, vagy megfelelő végzettséggel és szakmai tudással rendelkező pedagógust kell találnunk a feladatra. Az alsó tagozaton tanítóink továbbképzése megoldást jelenthet. A korábban említett két tantárgy, valamint a gimnáziumi digitális kultúra órák esetében a kollégák szakmai kapcsolatrendszerére, valamint a nálunk tanítási gyakorlatot végzett fiatal kollégák ismeretére lehet hagyatkozni az új munkacsoport bevonásakor.

A pedagógus életpályán történő továbblépés támogatandó iskolánkban, mivel jelenleg ez az egyetlen lehetőség arra, hogy a kollégák teljesítménye és tudása anyagi elismeréssel is járjon. Intézményi oldalról is hitelesen támogatható a mesterprogramok megvalósulása, a szakértői,

szaktanácsadói, kutatótanári tevékenység. Emellett ezek a feladatok olyan tudást és szakmai eredményeket hoznak a kollégáknak, amit utána megfelelő módon visszacsatornázva az iskola életébe az intézményi oktatás-nevelés gyakorlatának fejlesztéséhez is hozzájárulhat. Ezt a folyamatot – hasonlóan a többi kolléga saját döntésen alapuló minősítésének folyamatát – intézményen belül támogatni kell, amire megfelelő alapot jelent szakértőink tapasztalata.

A helyzetértékelésből kiderült, hogy számos olyan kolléga van, akik az elmúlt 5 évben kezdték meg munkájukat iskolánkban, és várhatóan a jövőben is érkeznek új belépők. Fontos feladat az új pedagógusok bevezetése iskolánk szervezetébe: fel kell őket készíteni az iskolánkban várható plusz és egyedi feladatokra (tehetséggondozás, pedagógiai tudásmegosztó tevékenység), segíteni kell őket abban, hogy meg tudjanak felelni a diákok (és családjaik) támasztotta egyedi kihívásoknak. Gyakornokok esetében jogszabályi kötelességünk, de minden belépő új kolléga esetében javasolható egy olyan mentor kijelölése a munkaközösségben, vagy a tantárgyi munkacsoporton belül, aki legalább egy éven át megadja ezt a támogatást, látogatja az új kolléga óráit és tanácsokkal látja el őt. Úgy gondolom, ebből a feladatból a munkaközösség-vezetőknek is ki kell venniük a részüket.

A tanuló szervezetek velejárója résztvevőik folyamatos önfejlesztése. Pedagógusok esetében ez történhet belső tudásmegosztás segítségével, aminek lehetőségeit már bemutattam (kutatótanárok, mesterpedagógusok munkájának és tapasztalatainak megismerése, munkaközösségek, tantárgyi munkacsoportok bemutatkozásai, óralátogatások szervezett rendje). Emellett monitorozni és ösztönözni kell a kollégák továbbképzését, illetve a stratégiai és nevelési céloknak megfelelő belső képzések is szervezendők (alapvetően a tehetséggondozáshoz kapcsolódóan).

Az új kollégák beilleszkedését és a már itt dolgozó kollégák munkájának értékelését is segíti egy olyan belső elvárásrendszer kiépítése, ami a komplex pedagógusszerep elemei között segíti megtalálni az ideális hangsúlyokat, azonosítani az intézményi elvárásokat. Az önértékelés és az intézményi értékelés folyamata egyaránt jogszabály által kijelölt kötelességünk. Fontos, hogy az értékelési folyamat intézményi hatáskörben változtatható elemeit megfelelően adaptáljuk iskolánkra. Ennek megfelelően át kell tekintenünk az önértékelés intézményi elvárásrendszerét, valamint helyi értékelési szabályzatunkat. Miután jogszabályi kötelezettségünknek eleget kell tennünk, célszerű azt optimális munkaerő- és időráfordítással megtennünk oly módon, hogy az értékelési tevékenység során szerzett tapasztalatok valóban javítsák a pedagógus munka minőségét. A fejlesztési lehetőségek, erősségek és fejlesztendő területek – mindkét értékelési rendszer eredményeként – sablonos megfogalmazása éppúgy káros, mint ezek fenyegető jellegű elvárása.

A minőségi szemlélet pedagógusokat érintő további eleme a nevelőtestület közérzetének rendszeres – legalább kétévenkénti – monitorozása (klímafelmérések), amihez kapcsolódik a kiégés szintjének követése is.

Fontos, hogy a diákok véleményét és meglátásait is visszacsatoljuk a kollégáknak. Számos pedagógusunk rendszeresen kér visszajelzést az önfejlesztés céljával tanítványaitól tanév végén vagy a szakkörök lezárásakor. Ezek szerint már most jelen van egy olyan jelzőrendszer az intézményben, amit érdemes lenne kiterjeszteni. Fontos, hogy az oktató és tehetséggondozó munka eredményességének ilyen jellegű értékelése segítő szándékú legyen, valóban az adaptív módosítások lehetőségét rejtse magában, és ne képezze alapját a pedagógusok vezetői megítélésének. Értékelésükkor tisztában kell lennünk azzal, hogy a diákjaink még gyermekek, vezetésre van szükségük céljaik eléréséhez. Ugyanakkor a visszajelzések rávilágíthatnak arra, ha egyes pedagógiai módszerek, technikák magyarázatra szorulnak részükre. A tanulói értékeléssel lehetőség nyílik a

megértési vagy értékelési folyamat problémáinak azonosítására. A visszajelzéseket követően megnyílik a pedagógus előtt a lehetőség a megbeszélésre, a változtatásra.

V.10. Nem pedagógus alkalmazottak

A nevelőtestület munkáját segítő alkalmazottak munkája nélkülözhetetlen a hatékony intézményi működéshez. Esetükben is fontos a szervezetbe kapcsolás és az önfejlesztés támogatása. A titkársági munkatársak esetében elsősorban az IKT-kompetencia fejlesztése az, aminek a segítségével növelhető a hatékonyság, és ezt megvalósíthatónak érzem belső továbbképzés szervezésével (pl. a rendszergazdák bevonásával).

Állandó problémát jelent a takarítók létszámának ingadozása. A folyamatos helyettesítések, a betöltetlen álláshelyekhez tartozó területek szétosztása jelentősen visszaveti a takarítás hatékonyságát. A tanév folyamán a fenntartó támogatásával megkezdődött egy hatékonyabb takarítási rendszerre történő átállás, ami nagy valószínűséggel hamarosan meg is valósul.

Általában igaz, hogy a nevelő-oktató munkát segítő alkalmazottak és a technikai alkalmazottak (karbantartók) munkamegosztását racionalizálni kell a munkaköri leírásokban. Sok olyan feladat van, amit többeknek el kell tudni látni, ugyanakkor a specializálódás javítja a munkahatékonyságot, ezért kell lenniük olyan feladatköröknek, amelyeket adott alkalmazottnak lehet dedikálni (természetesen a helyettesíthetőség megtartásával).

V.11. Az iskola kapcsolatrendszere és kommunikációja

V. 11. 1. Belső és külső kapcsolatrendszer

A helyzetelemzésben vázolt kapcsolatrendszer az intézmény szempontjából meghatározó és alapvetően eredményes. Fontos cél e kapcsolati hálózat megőrzése és aktív működtetése. Ügyelni kell arra, hogy a kommunikáció ne szorítkozzék a rutinszerű megbeszélésekre, ülésekre és értekezletekre, hanem az intézményt érintő problémák megoldása és a döntéshozatal során célzottan mozgósítsuk a rendszer egyes elemeit.

A szülők támogató hozzáállását érdemes lenne még hatékonyabban kihasználni. A Szülői Választmány ütemezett ülései mellett – amennyiben erre van nyitottság a szülői közösségben – érdemes lehet egy olyan informális szülő csoport megalakítása, melynek tagjai élethelyzetüknek köszönhetően aktívabban tudnak részt vállalni az intézményvezetéssel történő kommunikációban, a felmerülő helyzetek, nehézségek megoldásának szülői oldalról történő támogatásában.

Emellett érdemes lenne kifejezetten a szülői körnek szánt programok szervezése. Ezek között fontosak lehetnek a tudásmegosztásra szolgáló rendezvények (pl. nevelési kérdésekben, a tehetséggondozásban vállalt szülői szerepekkel kapcsolatban), ugyanakkor kifejezetten közösségi programokat is célszerű lenne szervezni iskolai szinten is („Szülők délutánja”).

Szakmai kapcsolatainkat értékelni és ápolni kell, ugyanakkor nyitottnak kell lenni további kapcsolatok kiépítésére. A fenntartói kapcsolatrendszer tekintetében (Tankerületi Központ, Klebelsberg Központ, EMMI) proaktívan törekednünk kell a kétoldalú és nyitott kommunikáció működtetésére. Hasonlóan keresni kell a kapcsolat lehetőségét a kerületi és a fővárosi önkormányzattal is. Ugyanez igaz a kiemelt szakmai partnerekkel (OH-POK, köznevelési

intézmények, tehetséggondozó szervezetek) folytatott közös munkára is. A már létező kooperációs kapcsolatot ápolni, működtetni kell. A többi köznevelési intézmény felé együttműködő, segítő, támogató attitűddel kell fordulnunk.

Szakmai kapcsolatok terén nyitottnak kell lennünk az új megkeresésekre, ugyanakkor mérlegelnünk kell azt is, hogy a potenciális új kapcsolatok illeszkednek-e intézményünk szakmai profiljába, az együttműködés miként mozdíthatja előre az intézmény, az ott dolgozó pedagógusok és a diákok életét. Fejlesztendőnek érzem a hazai tehetséggondozó szervezetekkel kialakított kapcsolatrendszer is.

Gyakorlóiskolai létünkhöz kapcsolódóan most, a gyakorlatorientálttá váló tanárképzés időszakában értékelnünk kell az egyetemekkel folytatott kapcsolatunkat is. Kétségtelen tény, hogy ezek az intézmények keresik az együttműködés lehetőségét iskolánkkal, hiszen a tanárjelöltek kimagasló módszertani oktatásban részesülnek pedagógusaink mentoráló tevékenysége során. Ugyanakkor jelenleg sem mentor-kollégáimat, sem pedig az intézményt nem éri semmilyen egyedi kedvezmény vagy támogatás azért a többlet hozzáadott szakmai értékért, amit a tanárképzésben az jelent, ha a Fazekasban végzi egy tanárjelölt az iskolai gyakorlatát. Mi magunk elismerjük azoknak a pedagógusoknak a munkáját, akik más intézményekben fogadnak tanítási gyakorlatra („hosszú gyakorlatra”) egyetemi hallgatókat, ugyanakkor látni kell, hogy iskolánk egyedi tanulóközössége, a kollégák szakmai szolgáltatás keretében szerzett tapasztalatai és intenzív tehetséggondozó tevékenységünk egyedi és sajátos pedagógiai tudást ad a nálunk gyakorló tanárjelölteknek.

Fontos célnak érzem a külső kapcsolatok terén a külföldi köznevelési intézményekkel folytatott intenzív együttműködést. A matematika és az idegen nyelvi munkaközösség munkájának eredményeként több iskolával tartunk fenn cserekapcsolatot, melyeket még a járványhelyzet online környezetben zajló oktatási időszakában is igyekeztünk ápolni. Ez a kapcsolati háló azonban tovább erősítendő. A szingapúri NUS High School a Fazekashoz hasonló tehetséggondozási célokkal rendelkező partnerintézményünk. Ezen iskola mellett azonban számos gazdaságilag rohamosan fejlődő országban megtalálhatók azok az intézmények, ahol fókuszált tehetséggondozó tevékenység zajlik (a szinte mindenütt jellemző, széles tömegeknek nyújtott tehetségfejlesztés mellett). Annak érdekében, hogy a világban zajló trendeket, módszereket megismerjük és nyomon követhessük, meg kell keresnünk ezeket az intézményeket és meg kell találnunk a módot arra, hogy legalább tapasztalatcsere történhessen közöttünk, de akár kooperáció is kialakulhasson. A tehetséggondozás mellett olyan külföldi partnereket is találnunk kell, amelyek iskolánk nyelvoktatásának eredményességét növelve csereutak szervezését teszik lehetővé.

A külső kapcsolati háló fejlesztésére érdemes lehet korábbi szakmai (pl. cserekapcsolatokba vont) partnereinket ismét felkeresni, esetleg a volt diákjainkat mozgósítani az intézményi kapcsolati háló bővítésére.

Volt diákjainkkal jelenleg létező, de esetleges kapcsolatban állunk. Az öregdiák szervezet megkereséseinkre segítően válaszol, egy-egy volt diákunk (különösen azok, akiknek gyermeke jár intézményünkbe) rendszeresen keresnek meg minket, ajánlanak fel támogatásokat. Az intézményi értékelést és a döntések előkészítését sajátos nézőpontból segítő Támogató Testületünk is javarészt volt diákokból áll. Ezt a csoportot érdemes a jövőben is működtetni az egyedi látásmódban és a tagok kapcsolati hálójában rejlő lehetőségek kamatoztatása céljával.

Ugyanakkor fontos lenne a volt diákokkal történő kapcsolattartás rendszeresített formája is. Érdemes lenne éves rendszerességgel olyan eseményt szervezni, ahol az öregdiákok találkozhatnának egymással, megismernék az iskola aktuális helyzetét és céljait.

V. 11. 2. Belső kommunikáció

Minden intézmény és szervezet működésében hangsúlyos helyen kell szerepelnie a hatékony és nyílt kommunikációnak, hiszen e módon biztosítható a szervezet minden tagja számára az átláthatóság (transzparencia). Meglátásom szerint belső kommunikációnk alapvetően hatékony, ennek formáit és csatornáit meg kell őrizni és fejleszteni kell. Az értekezlet rendszerére megfelelő, a rendszeres nevelőtestületi értekezlet mellett ugyanakkor ügyelni kell az időigény-kommunikációs érték relációra: a fókuszált értekezlet mindig a megfelelő célcsoport számára legyenek meghirdetve, kiszámítható módon. (Ez most is adott, hiszen kijelölt értekezleti napunk és időszávunk van erre.)

Meg kell oldanunk a felülről induló információ strukturált áramlását: egyértelműen elválasztva érdemes kommunikálni az iskolai élethez kapcsolódó, az iskolavezetéshez rendszeresen, nagyobb mennyiségben érkező eltérő információ-csomagokat:

- az iskolai élet szervezésével kapcsolatos információkat;
- versenyfelhívásokat, tanulói pályázatokat;
- továbbképzési információkat;
- osztályfőnököknek szóló megkereséseket (pl. kirándulások lehetőségei, egyéb programlehetőségek);
- intézményi pályázatokhoz kapcsolódó információk és pályázati lehetőségek.

A tanári hirdetőtábla strukturálható hírcsoportok létrehozását lehetővé teszi, ehhez csak a kereteket kell kialakítani, az informáláshoz pedig felelősöket rendelni.

Fejlesztendőnek érzem az iskolavezetéshez a kollégák irányából érkező információ-áramlás hatékonyságát. Miközben meg kell adni mindenkinek a lehetőséget arra, hogy megkeresse az iskolavezetést kérdéseivel, amennyiben ez *ad hoc* alapon történik, az sokat ronthat a kommunikáció az eredményességén (pl. időhiány miatt). Ezen segít a vezetőség intézményen belüli fogadóóráinak vagy erre szolgáló időszávoknak a kijelölése, hiszen ez kiszámíthatóvá tenné a személyes megkereséseket.

Az egyéb információk gyűjtését, összegzését is érdemes hatékonyabbá tenni. Itt elsősorban a diákoktól érkező kérvények, felmentések, a versenyjelentkezések összegzésének módját érdemes egységesíteni és azokat hatékonyabbá tenni – elsősorban megfelelő adatvédelmi háttérrel rendelkező online rendszerekkel.

V. 11. 3. Az intézmény kifelé irányuló kommunikációja (PR-tevékenység)

A kifelé irányuló kommunikáció (PR) célja kettős: az iskoláról alkotott reális kép kialakítása a társadalomban (tevékenységeink és eredményeink láthatósága) részben a beiskolázás támogatására, valamint a szakmai támogató tevékenységünket igénybe venni szándékozó szervezetek, pedagógusok tájékoztatása.

Napjainkban egyértelműen versenyhelyzet áll elő az iskolák között a beiskolázás területén. Egyre jellemzőbb nézet, hogy a vállalati szférához hasonló külső kommunikációs (lényegében marketing) stratégiákat kell alkalmazni a legjobb képességű, az iskola profiljának megfelelő diákok bevonására. Egy intézmény csak akkor érheti el stratégiai céljait, ha a beiskolázás előtt álló diákok és családjaik ismerik és iskolájukként választják az intézményt, tehát annak értékei és érdemei jelen vannak a köztudatban.

Iskolánk hírnevét folyamatosan ápolni kell, céljainkat, eredményeinket és mindennapi életünket a nyilvánosság elé kell tárni. Ki kell dolgoznunk egy olyan kommunikációs stratégiát, aminek a segítségével árnyalható az általában elterjedt, rólunk kialakult „versenyistálló” kép.

A helyzetfeltáró részben utaltam arra, hogy látszólag ellentmondás van a pedagógusok és a családok között azon a téren, hogy melyek a beiskolázási döntések fő motívumai. Különösen igaz ez az iskolai rangsorok jelentőségének megítélésében. Ezen ellentmondás megoldására azt látom célravezetőnek, ha folyamatosan és hatékonyan kommunikáljuk erősségeinket, rendszeresen gondoskodunk arról, hogy a köztudatban maradjunk. Emellett arra is energiát kell fordítanunk, hogy a rangsorokat tartalmazó kiadványok olvasói megértsék, mi az oka annak, hogy a rangsorolás egyes szempontjaiban látszólag nem állunk jól. E téma tárgyalása nem egy vezetői program témája, csak utalok arra, hogy miközben a diákjaink egyetemi továbbtanulása alapján 2017-20 között az első-második helyek egyikén voltunk (ami az iskolaválasztás legfontosabb indoka a szülők szerint) (*HVG Rangsor Középiskola 2020*), a tehetséggondozó munka egyes mérőszámai (pl. hazai és nemzetközi versenyeredmények) hiányoznak e rangsorokból. Intézményünk hozzáadott értéke azonban éppen ebben a tartományban lenne mérhető. Megjegyzendő, hogy a legutóbbi rangsor esetében (*HVG Rangsor Középiskola 2022*) azzal, hogy a felvételi eredményességet az emelt szintű érettségik arányával mérik, már a felvételi pontokban megjelenő versenyeredmény pluszpont sem jelenik meg a rangsorban – ezzel teljes mértékben kikerült a rangsorokból a tehetséggondozás eredményessége.

A legfontosabb változás, amit el kell érnünk, hogy tudatosítsuk a kollégáinkban: ma már nem elég, hogy magas szinten végzik a munkájukat, gondozzák a tehetséget, építik a közösséget, iskolai vagy iskolák közti programokat szerveznek. Ezen tevékenységek eredményét meg is kell mutatnunk a „fogyasztóknak”. Minden kollégától kérnünk kell, hogy a tanulók körében nagy népszerűségnek örvendő tevékenységeikről számoljanak be írásban, fényképekkel, és azokat meg kell mutatnunk a társadalom felé: meg kell jelenítenünk azt honlapunkon, eljuttatni akár a sajtóba is. Ugyanígy azt is szem előtt kell tartanunk, hogy a nagyobb iskolai programokat követően (Gólyatábor, Lúdavató, Szalagavató, Fazekas+ Fesztivál stb.) rövid időn belül néhány fényképpel, videóval illusztrált közlemény jelenjen meg honlapunkon.

Szerencsére egyre több tanárunk érzi az iskolához kötődő marketingtevékenység jelentőségét, és részt is vesz a marketing jellegű tevékenységben, és vállal a frontvonalban aktív szerepet. Úgy érzem, hogy az utóbbi években ezen a téren az iskolánkban bekövetkezett változások reményteljesen kecsegtetnek. Az iskolavezetésben figyelniük kell arra, hogy ezt a változást kiaknázzuk, az iskoláért ezen a vonalon dolgozó kollégákat is elismerjük. Hosszútávon ez a stratégia egy megfelelő marketinggel rendelkező intézmény kialakítását szolgálja.

A konkrét tevékenységek közül a legfontosabb az iskola honlapjának folyamatos aktualizálása. Jelenleg az eredményességi mutatóink elavult adatokat mutatnak, az iskola története, céljainak leírása is fejlesztésre szorul. Amennyiben a nemzetközi kapcsolatok felé nyitni szeretnénk, el kell készíteni a honlap angol nyelvű változatát, ezen a külföldi látogatók számára legfontosabb információkat közvetítve.

Szintén a honlaphoz kapcsolódó feladat a munkaközösségek és tantárgyi munkacsoportok honlapjainak aktualizálása (egyes esetekben elkészítése). Ehhez szükség esetén központi segítséget, támogatást kell adnunk. Ezen a módon a kommunikációs tevékenység is megszatható az iskolai szervezeten belül.

A honlaponál gyorsabb reakciókra alkalmas felületek alkalmazását is érdemes végig gondolnunk. Hivatalos Facebook-oldalunkon folyamatosan osztjuk meg híreinket, eredményeinket. Mérlegelnünk kell azt, hogy a Fazekas kommunikációjának célcsoportja milyen további online felületeket használ (pl. Instagram), és hogy ezek PR-célú használata összeegyeztethető-e

intézményünk értékrendjével. Az egyeztetés módja az, hogy egy PR-stratégia felépítését követően annak elemeit a nevelőtestülettel együtt is meg kell tárgyalni, összegezni kell a visszajelzéseket.

A PR-tevékenységgel foglalkozó munkacsoportban felmerült rövid (5-10 perces) oktatóvideók készítése. Ezek nagy előnye, hogy különböző felületeken elhelyezhetők és pontosan kommunikálják az iskolánkban zajló tevékenységet, és az oktató tevékenység PR-célra történő felhasználása is megfelel az intézmény szellemiségének.

V.12. Pedagógiai tudásmegosztó tevékenység

A szakmai szolgáltatási tevékenység minden esetben a tanév egységében valósul meg, így az azt ellátó pedagógusoknak tanév rendszerességű terhelést jelent. Ez hasonló a felsőoktatási intézmények fenntartásában levő gyakorlóiskolák pedagógusainak időbeosztásához, azaz a tevékenységhez rendelt órakeret formájában célszerű azt rögzíteni. Ennek megfelelően az intézmény legfontosabb stratégiai céljainak élére csak az a vezető állhat, aki a pedagógusközösségben az intézmény alapítása óta felhalmozott tudást és tapasztalatot meg kívánja őrizni és értéknek tekinti a szakmai tudásmegosztó tevékenységet. Ezzel párhuzamosan a pedagógusok motiválása, a reális (vagy ahhoz közelítő) tanári leterheltség biztosítása céljával kiáll amellett, hogy az egyetlen elfogadható megoldás intézményünk számára a tudásmegosztó tevékenység beépítése az oktatással-neveléssel lekötött órakeretbe (azaz a tantárgyfelosztásba). Az intézmény pedagógusai által vállalt feladatok tematikája és intenzitása évről évre változik, de azt arányosítani kell az elvégzett tevékenységek munkaidő-ráfordításával.

Az intézményi egyedi tevékenységek fenntartói támogatásának módját a Klebelsberg Központtal, szükség esetén az EMMI-vel együtt kell megtalálni. Ennek egyik lehetősége, ha továbbra is szakmai szolgáltatás keretében végezzük speciális feladatainkat – ebben az esetben azonban szükséges a finanszírozás háttérének írásbeli rögzítése oly módon, hogy az a Tankerületi Központ, illetve a Klebelsberg Központ számára elérhetővé, elkülöníthetővé és kiszámíthatóvá tegye működésünk anyagi háttérét.

Sokoldalú és országos szinten egyedi működésünk legelfogadhatóbb támogatási módja az lenne, ha jogszabály vagy kormányzati határozat rögzítené egyedi feladatainkat és támogatásunk módját. Ez alapján létjogosultsága lenne annak, hogy intézményünk a jövőben – mint speciális intézményi forma – Fazekas Tehetséggondozó és Pedagógiai Tudásközpontként (a továbbiakban: Központ) folytassa alapfeladatain túlmutató működését. Az egyedi intézményi forma lehetőséget biztosítana arra, hogy rögzített módon a Központban dolgozó és a Központ speciális céljainak megvalósításában részt vállaló pedagógusok munkaidőjét a Központban vállalt tevékenységekkel arányosan oszthassuk be, az oktatással-neveléssel lekötött munkaidő egy adott hányadának (célszerűen egy harmadának) mértékéig. A Központ koncepciója és a támogatási forma egyeztetendő a fenntartóval, de a kiindulási alapelvek már most is megfogalmazhatók.

A Központ működése három alappilléren nyugodna (27. ábra), ezek az intézményi szintű tehetséggondozás, a pedagógiai-módszertani tudásmegosztás és az állami fenntartású gyakorlóiskolai működés. A három terület az ábrán is látható módon kapcsolódik egymáshoz és szilárd alapot (és indokot) ad a Központ működésének.

1. Tehetséggondozás

Intézményünkben az intenzív tehetséggondozás 1962-ben, a speciális matematika tagozat indulásával vette kezdetét, azóta a tantárgyak széles körére kiterjedt ez a tevékenység. Iskolánkban rendkívül nagy arányban tanulnak tehetséges és kimagaslóan tehetséges diákok, eredményességük

elsősorban hazai és nemzetközi versenyeredményeikkel mérhető (bár a tehetség kibontakoztatásának számos egyéb hozadéka is van).

Hangsúlyozva a köznevelésben mindenki számára elérhető tehetséggondozás jelentőségét, a nemzetközi gyakorlat igazolja, hogy van létjogosultsága, sőt társadalmi és gazdasági haszna a legkimagaslóbb diákok együttnevelésének. (Néhány példa a teljesség igénye nélkül: Pekingi 8. számú Középiskola – Kína, NUS High School – Szingapúr, North Carolina School of Science and Mathematics – USA, Koran Science Academy – Dél-Korea, Jubilee School – Jordánia¹.)

A hazai vezető általános iskoláktól és gimnáziumoktól eltérően iskolánk oktatási-nevelési céljainak fókuszában nem önmagában a képzési egység végén lévő méréseknek (általános iskolában a felvételi vizsga, középiskolában az érettségi vizsgának) történő megfelelés, hanem a tehetséggondozás áll. Hozzáadott értékünk is ebben a tartományban mozog. A nagy létszámú tehetséges és kiemelten tehetséges diák fejlesztéséhez kapcsolódó feladatok ellátása jóval nagyobb munkaidő-ráfordítást igényel pedagógusainktól, mint más intézményekben: számos gazdagító (dúsító) szakkörünk van, versenyekre történő felkészítés, az egyéni szaktanári támogatás (pl. versenyfelkészítések, pályázati projektek támogatása) is igen intenzív. Az intézményben szükség van a tehetséges diákok mentális jólétének támogatására, ami ilyen létszám mellett szintén intenzív, de nélkülözhetetlen feladat. (A szakirodalom rendszeresen említi a tehetséges diákok részképességzavarait, viselkedési problémáit, perfekcionizmusát és önértékelési problémáit, amelyeket valamilyen formában pedagógusainknak kezelnie kell az eredmény érdekében².)

Egyedi programjaink a mentorrendszeren alapuló tehetséggondozáshoz kapcsolódnak. A Fazekas Mentorprogram diákjainkat a munka világában dolgozó felnőttekkel (kutatókkal, egyetemi oktatókkal, közgazdászokkal, ügyvédekkel stb.) köti össze. TANDem Programunk az idősebb diákok fiatalokat mentoráló tevékenységén alapul. Egyik program sem működhetne olyan iskolában, ahol nem ilyen magas a tehetséges diákok száma.

A hazai köznevelésben betöltött szerepünket igazolja, hogy tehetséggondozó tevékenységünk más iskolák számára is nyitott: szívesen látjuk szakköreinken más iskolák diákjait, az online térnek köszönhetően az utóbbi időszakban az ország minden részéből. Ugyanakkor készek vagyunk tehetséggondozásban szerzett tapasztalataink disszeminációjára is.

2. Állami fenntartású gyakorlóiskolai működés

Iskolánk pedagógiai tevékenysége az intézmény alapítása óta összefonódik a tanárképzéssel. A hatév folyamatos gimnáziumok pedagógusai és tanulói számára a speciális tantervű matematika oktatás tekintetében alapdokumentumunk szerint is gyakorlóiskolaként működünk.

A tanárképzés képzési és kimeneti követelményeinek átalakulásával³ a képzés gyakorlatorientálttá vált, a képzés ideje alatt a hallgatók folyamatosan végeznek számos területen iskolai gyakorlatot, amelyek közül többhöz kapcsolódik iskolánk tevékenysége: pályaismeret, pályaszocializáció, összefüggő egyéni iskolai gyakorlat („hosszú gyakorlat”) akár a „rövid” tanítási gyakorlatok is, amelyeket jórészt a felsőoktatási intézmények fenntartásában működő gyakorlóiskolákban végeznek a hallgatók. Intézményünk sajátosságaiból fakadóan a hallgatók

¹ Gordon Györi (2016): A tehetséggondozás világa. 15 ország jó gyakorlata a tehetséggondozásban. Család-, Ifjúság- és Népesedéspolitikai Intézet. Bp.

² Pl.: H. Nagy A. (2013): Szakmai ajánlások pszichológusoknak a tehetséggondozáshoz. Géniusz K., Bp.; Ináncsy-Pap J., Orosz R., Pék Gy., Nagy T. (2010): Tehetség és személyiségfejlesztés. Géniusz K., Bp.; Gyarmathy É. (2007): A tehetség háttere és gondozásának gyakorlata. ELTE K. Bp.

³ A tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendelet, a felsőoktatásban szerezzhető egyes pedagógusképesítések jegyzékéről és egyes, a felsőoktatást érintő kormányrendeletek módosításáról szóló 830/2021. (XII. 29.) Korm. rendelet, a pedagógusképzés képzési terület egyes szakjainak képzési és kimeneti követelményeiről szóló 63/2021. (XII. 29.) ITM rendelet.

nálunk a tehetséggondozás gyakorlatába is betekintést nyerhetnek, pedagógusaink pedig a megszerzett tapasztalataik révén olyan szakmai szinten végzik mentori tevékenységüket, aminek köszönhetően minőségi szakmódszertani és pedagógiai tudást szerezhetnek a tanárszakos hallgatók a gyakorlatok során.

Gyakorlóiskolai tevékenységünk a minőségi tanárképzéshez történő hozzájárulása révén a felsőoktatásért felelős Innovációs és Technológiai Minisztérium számára is kiemelt jelentőséggel bírhat.

3. Pedagógiai-módszertani tudásmegosztás

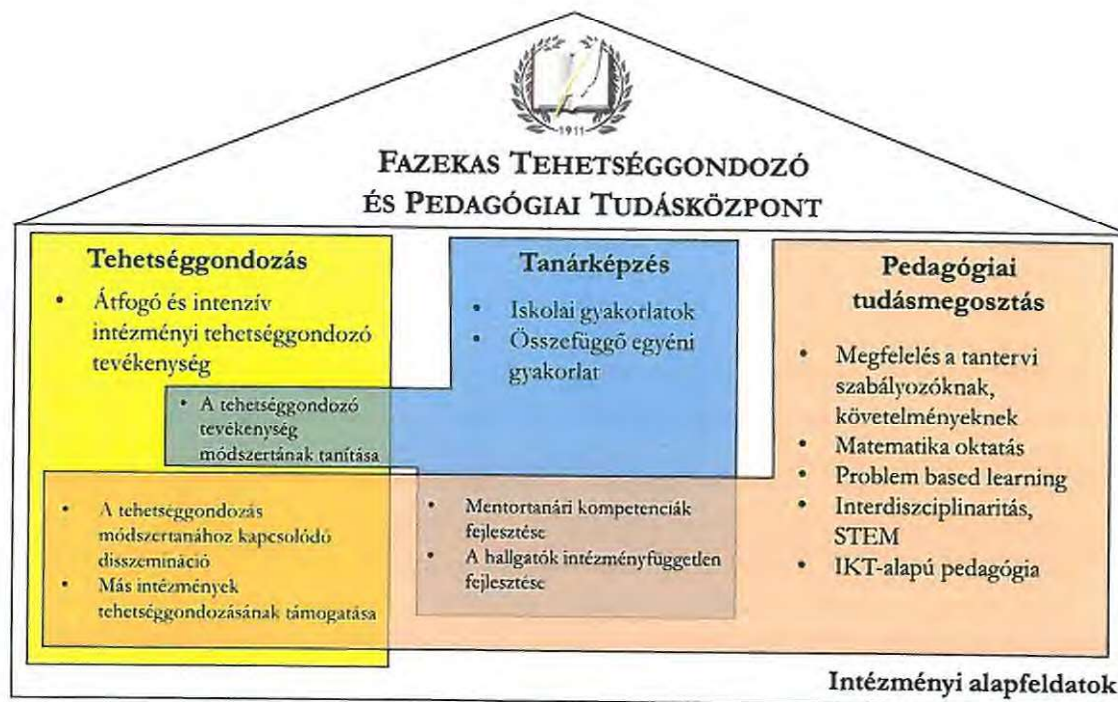
Egyedi múltunknak és sajátos tevékenységrendszerünknek köszönhetően pedagógusaink olyan kompetenciákkal rendelkeznek, ami alkalmassá teszi őket arra, hogy tudásmegosztó szerepet töltsenek be a hazai pedagógustársadalomban. A pedagógiai szakmai szolgáltatás keretében napjainkig végzett disszeminációs tevékenységünk folytatása számos különböző területen segítheti pedagógustársaink fejlődését. Különösen fontos ez napjainkban, amikor megváltoztak a tananyagtartalomra és fejlesztési irányokra vonatkozó szabályozó dokumentumok, illetve a 21. század új pedagógiai kihívásokat támaszt a tanárokkal szemben.

A Központ pedagógusai az alábbiak közül bármely területen készek tudásuk megosztására:

- az új Nat, a kerettantervek és az érettségi követelmények új elvárásainak átadásához szükséges pedagóguskompetenciák, különös hangsúllyal a pedagógiai módszertan fejlesztése;
- a matematikaoktatás egyedi, általános logikai készségeket és gondolkodásmódot fejlesztő módszertana;
- interdiszciplináris megközelítésmód az oktatásban, ehhez kapcsolódóan a komplex STEM-jellegű oktatás gyakorlatainak átadása (pontosabban nem specifikált természettudományos tagozatunk tapasztalatai alapján);
- a *problem based learning* gyakorlatának fejlesztése (pl. kísérlet alapú tananyagfeldolgozás),
- az info-kommunikációs eszközök rutinszerű használata és az azokhoz kapcsolódó kritikai és etikai szemlélet kialakítása;
- a szociális tanulást megalapozó kooperatív technikák alkalmazásának lehetőségei;
- a tanárszakos hallgatók általános módszertani és pedagógiai fejlesztéséhez kapcsolódó mentortanári gyakorlatok és kompetenciák fejlesztése (mentortanárok számára);
- összefüggő egyéni iskolai gyakorlathoz kapcsolódó pedagógiai fejlesztés gyakorlatukat más intézményekben végző tanárszakos hallgatók részére;
- a tehetséggondozás más intézményekben is adaptálható gyakorlatainak átadása.

A fenti felsorolás a jelenlegi gyakorlatunkat és vállalásainkat tükrözi, de Tudásközpontként természetesen bármilyen egyedi megkeresésre, vagy a szakpolitika szakmai elvárásainak megfelelően képesek vagyunk alakítani disszeminációs tevékenységünket.

A tudásmegosztó tevékenység mellett a disszemináció keretében szakmai anyagok készítését, lektorálását is vállaljuk. Ezt kiegészíti pedagógiai szervező-koordinációs tevékenységünk (intézményközi szakmai munkaközösségek működésének szervezése, versenyszervezés, versenyfeladatok írása), valamint más szervezetek működésének szakmai támogatása.



27. ábra. A Fazekas Tehetséggondozó és Pedagógiai Tudásközpont koncepciójának felépítése.

Az intézmény pedagógiai tudásmegosztó tevékenységét saját több évtizedes gyakorlatunk, valamint a hozzánk érkező felkérések, megkeresések alapján tudjuk szervezni. A helyzetelemzéssel foglalkozó részben összegeztem, hogy pedagógusaink milyen szolgáltatási tevékenységet tudnak vállalni.

Az egyes szolgáltatási tevékenységek között tovább lépésre adna lehetőséget akkreditált tanfolyamok indítása. A tanúsítványt adó képzéseink mellett a fazekasos pedagógusok szakmai tapasztalatain alapuló tanfolyamok színvonalas formái lennének a pedagógus-továbbképzések jogszabályi elvárásainak teljesítésében, amire bizonyosan lenne kereslet. Éppen ezért a fenntartóval együtt kell megvizsgálni az akkreditáció lehetőségeit és költségigényét, majd konszenzus esetén a megfelelő tanfolyamok esetében lebonyolítani az akkreditációs eljárást.

Az egyedi (tudásközpont-hoz rendelhető / szakmai szolgáltatási) tevékenység tervezésével kapcsolatban minden tanévet megelőzően, a tantárgyfelosztás készítésével párhuzamosan intézményen belül összegeznünk kell az egyes pedagógusok által vállalt tevékenységeket, és ezekhez a tevékenység munkaóra-igénye alapján heti óraszámot kell rendelünk. Ezt megelőzően azt is tisztázni kell, hogy mekkora az egyes tevékenységek átlagos munkaóraszámja. Ezt a tevékenységekben évek óta résztvevő kollégákkal együtt, konszenzusos alapon kell megtennünk. Biztosítani kell azt is, hogy a rendszer kellően rugalmas legyen ahhoz, hogy a tanév közben kapott felkéréseknek is eleget tudjunk tenni, azokat meg tudjuk szervezni. Fontos, hogy a tevékenységek köre változatos legyen és illeszkedjen a megrendelői igényekhez, ugyanakkor pedagógusaink szakmai tudásának felhasználásán alapuljon.

Az elvégzett tevékenységek nyilvántartását az intézményen belül elvégezzük (egyéni tevékenység adminisztrálása és a munkaközösségi beszámolók alapján), megvalósulásukat a tanév végén összesítenünk és értékelnünk kell, erről visszajelzést kell kapniuk a pedagógusoknak is. Ezt formalizálni és ütemezni szükséges – természetesen annak tudatában, hogy egyes tevékenységek esetében a feladatellátás intenzitása nem egyenletes.

Egy *szolgáltatást* csak akkor vesznek igénybe a partnerek, ha annak kereteiről, jellemzőiről időben értesülnek. Éppen ezért különös hangsúly kell fektetnünk ezek kommunikálására – elsődlegesen partnereink, a POK és a Tankerületi Központ bevonásával. Emellett saját kommunikációs stratégiánkba is be kell építenünk a szakmai szolgáltatás elmeinek terjesztését, annak érdekében, hogy minden potenciális érdeklődőhöz eljusson azok híre.

V.13. Infrastruktúrafejlesztés

Az infrastrukturális állagjavítási, állagmegőrzési és fejlesztési igényeket részletesen bemutattam a helyzetfeltárással kapcsolatos részben. Alapvetően mind a karbantartási feladatok, mind a tárgyi és informatikai fejlesztések, beszerzések biztosítása az intézmény fenntartójának a feladata. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az iskola vezetőjének ne kellene mindent megtennie ezek előmozdítása érdekében, és keresni a lehetőségeit megvalósításukra.

Fontos feladat a karbantartási és infrastrukturális fejlesztési teendők prioritizálása. Tekintettel arra, hogy a fenntartó ellátási körébe számos intézmény tartozik, rendszeresen fel kell hívni a figyelmet és hangsúlyozni kell a halaszthatatlanná vált azon javításokat, amelyek a tanulók testi épségét és a vagyonbiztonságot, valamint az alapfeladatok ellátását veszélyeztetik, ezért sürgősen meg kell oldani. Intézményünkben ezek a következők:

- a tetőszerkezet javítása és a hosszú ideje tartó rendszeres beázás következményeink megszüntetése;
- nyílászárók cseréje, ajtók felújítása;
- a biztonsági rendszerek karbantartása, balesetvédelemhez kapcsolódó ellenőrzési és karbantartási feladatok;
- a fűtő és szellőztető rendszerek karbantartása.

Hosszú távon egyre gyorsuló amortizációt okozó problémák, amelyeket néhány éven belül meg kell oldani, azaz előkészítésüket egy éven belül meg kell kezdeni:

- a tornatermek, sportpályák felújítása;
- a vizesblokkok karbantartási munkálatai;
- festési és faljavítási feladatok.

Az intézményünkkel szemben támasztott elvárásrendszer miatt (tehetséggondozás, más iskolák pedagógusainak támogatása) elvárás lenne az oktatáshoz kapcsolódó további javítások, fejlesztések megindítása:

- a helyzetelemzésben *Egyéb karbantartási feladatok* címmel jelzett munkálatok;
- természettudományos laborfejlesztés;
- az informatikai rendszer javítása, karbantartása és fejlesztése;
- a könyvtárállomány folyamatos fejlesztése.

A **természettudományos laborjaink** fejlesztése jól illeszkedik ahhoz a célhoz, hogy naprakész ismereteket tudjunk átadni mind a tanórák keretében, mind pedig tehetséggondozó munkánk során. Eredményességünk területei is egyértelműen indokolják a *science* tantárgyak támogatását, ráadásul ezen a területen a legnagyobb a gyakorlati oktatás eszközigénye. A fejlesztés eszközbeszerzés mellett a megfelelő laboratórium kialakítását is feltételezi. Az ideális cél a három természettudományos laborunk átalakítása lenne, de egy korszerű, nagyobb befogadóképességű laboratórium kialakítása is megoldás jelenthet. Ebben az esetben megfelelő teremtőháttal minden tudományterület támogatható lenne.

A fejlesztés egyrészt a megfelelő bútorzat kialakítását és a közműrendszer karbantartását és fejlesztését igényli (pl. áramforrás biztosítása a tanulói munkaállomásokon). Emellett ki kell terjednie a laboratóriumhoz kapcsolódó előkészítő helyiség kialakítására, az ott szükséges eszközökkel, bútorokkal. A helyiségek fejlesztését egészítené ki az eszközpark fejlesztése.

Az átfogó fejlesztés folyamatának a természettudományos munkaközösség tervező munkáján kell alapulnia. A korszerű oktatáshoz kapcsolódó módszertan igényei alapján egy moduláris terv állítandó össze, ami egymásra épülő, valamint párhuzamosan megvalósítható ütemekben tartalmazná a fejlesztést. Ebben az esetben a fenntartói és egyéb forrásból (pl. pályázatok) alprojektekben, folyamatosan válna megvalósíthatóvá a labor (hosszabb távon laborrendszer) kialakítása.

Az **informatikai fejlesztések** területén a 21. századi IKT-támogatott oktatás elősegítése a cél stabil informatikai rendszerrel és internet-eléréssel, valamint megfelelő eszközparkkal. Máshol dolgozó pedagógusok és diákjainak támogatására (nyitott szakkörök, továbbképzések) új pedagógiai irányt jelent az online (vagy a jelenléti és az online platformot ötvöző hibrid) oktatási forma. Ezt megfelelően tudná szolgálni egy olyan mintatanterem kialakítása, ahol rutinszerűen megoldott lenne a távol lévő diákok, kollégák bekapcsolódása (megfelelő kép- és hangközvetítés, hatékony kommunikáció biztosítása).

Az iskolai IT fejlesztésében, a tantermekben elhelyezett korszerűtlen számítógépek cseréje, valamint szervereink felújítása elsődleges feladat. Emellett a szoftverrendszerek és -megoldások felülvizsgálata, korszerűbb és megbízhatóbb szoftverek alkalmazása volna célszerű. Azonban a jelenleg használatban lévő ingyenes szoftverrendszerek cseréje, megbízhatóbb, de nem ingyenes szoftverekre, nem kevés anyagi terhet ró iskolánkra. Ezek finanszírozási lehetőségeit meg kell vizsgálnunk és megoldást kell keresnünk a jövőre nézve, hogy a tervezett fejlesztéseket véghez tudjuk vinni.

V.14. Gazdálkodás

Az intézményi gazdálkodás feltételeiben nem lehet változásra számítani a jövőben. A fenntartói gazdálkodás hatékonyságát az intézményvezetőnek azonban folyamatos kommunikációval segítenie, ami kiterjed a nélkülözhetetlen beszerzések iránti igény indoklására, a beszerzések prioritásának ismertetésére, bízva a fenntartó nyitottságában és a megértésében. Emellett meg kell tenni mindent az egyéb források, támogatások felkutatására is.

Ehhez nélkülözhetetlen, hogy – az idei évhez hasonlóan – rendszeresen összegezzük belső tárgyi szükségleteinket és az egyéb várható kiadásokat. Etre továbbra is jó lehetőség az éves munkaterv összeállítása. Emellett célszerű olyan projektek – költségtervvel alátámasztott – kidolgozása, amelyek nem az elégséges, hanem az ideális, stratégiai céloknak megfelelő működés feltételeit teremthetik meg. Ezzel egy olyan moduláris fejlesztési terv állítható össze, ami az adódó – sokszor rövid időn belül kiaknázandó – lehetőségek esetén egységenként megvalósítható lenne, ráadásul az esetleges anyagok, beszerzések rövidebb előkészítést igényelnének.

A korábbi évekhez képest sokkal hatékonyabban kellene kihasználnunk a felmerülő pályázati lehetőségeket. Eddigi gyakorlatunk szerint elsősorban a diákok utaztatását (Határtalanul pályázat), valamint az oktatói és tanulói mobilitást támogató pályázatokat (Erasmus) használtuk ki. Ezzel a témában külön munkacsoportban is foglalkoztunk, ahol egyértelműen megfogalmazódott az igény egy átfogó intézményi pályázati stratégia kidolgozására, valamint a futó pályázatok átláthatóságának biztosítására. E két tényező önmagában is értékként közvetítené a pályázatokkal kapcsolatos tevékenységet. Fontos a rendszeres pályázatfigyelés hagyományának megteremtése az intézményben, hiszen ha nem tudunk a lehetőségekről, akkor azokat kihasználni sem tudjuk.

Érdemes külső támogatást felkutatni a pályázatírói tevékenység támogatására, hiszen a pedagógusoknak ebben nincsen gyakorlatuk, vagy ezek csak egyedileg, szórványosan vannak jelen az intézményben, sok esetben személyes kapcsolatokon alapul ez a támogatás. Az intézmény életében potenciális jelentőséggel bíró pályázatokat ezt követően egy mindenki által látható felületen lenne érdemes megjeleníteni (pl. a tanári hirdetőtábla egy külön felületén és/vagy egy pályázati faliújság felületén).

A sikeres pályázatokat követően ezek eredményességét mind az iskolán belül, mind pedig a külvilág felé kommunikálnunk érdemes. Habár számos pályázat eleme a kötelező disszeminációs tevékenység, ezt érdemes sikerességünk megmutatására is felhasználni (pl. „Erasmus Nap” megszervezésével).

VI. A vezetői program megvalósításának időkerete

A vezetői programban megfogalmazott célok megvalósítása sok esetben a nevelőtestület, fenntartó (esetleg a fenntartó felettes szervek) bevonásával történik, az ő döntéseiken is múlik. Éppen ezért nem minden cél ütemezése történhet a pályázat benyújtása idején pontosan. Ennek ellenére összefoglalom, hogy a bemutatott céloknak rövidtávon (a vezetői megbízás első évében), középtávon (a vezetői megbízás 2-3. évében) vagy hosszabb távon (a megbízás 4-5. évében) realizál-e a megvalósulása. Ezek mellett természetesen vannak olyan feladatok, amelyeket folyamatosan teljesítenünk kellene.

VI.1. Rövidtávon megvalósítandó feladatok (1. év)

- Közös stratégiaalkotás, az intézményi misszió és vízió megfogalmazása.
- Az intézmény egyedi működését biztosító fenntartói keretek kidolgozásának előmozdítása, aktív részvétel ennek megvalósításában.
- A működésünket meghatározó alapidokumentumok (Pedagógiai Program, Szervezeti és Működési Szabályzat, Házirend) revíziója.
- Az intézményi munkaterv és az intézményi beszámoló sablonjának kiegészítése.
- Új véleményfeltáró kérdőívek kidolgozása: gólyakérdőív, továbbtanulási motivációra irányuló kérdőívek, szülői vélemények az iskola szerepéről, szülői elvárások.
- A formális szervezeten belüli feladatmegosztás racionalizálása (intézményvezető-helyettesek, munkaközösség-vezetők, osztályfőnökök), ehhez kapcsolódóan a munkaköri leírások aktualizálása.
- Új intézményi projektcsoportok felállítása (pl. eredményeink statisztikai elemzésére).
- A vezetői ciklus első klímafelmérése a nevelőtestületben.
- A közösségi programok szervezésére való hajlandóság felmérése a nevelőtestületben.
- A munkaközösségek bemutatkozási lehetőségének kidolgozása (szakmai és tehetségpótló tevékenység)
- A képzési szerkezet (általános tantervű osztály, társadalomtudományos osztály) és az óratervek átgondolása, racionalizálása.
- Órarendszerkesztési prioritások átgondolása.
- A beiskolázási eljáráshoz kötődő kommunikációs stratégia kidolgozása (pályaválasztási rendezvények, sajtókommunikáció) – egyes konkrét elemek (pl. *Ismerd meg a Fazekast* játék) megvalósítása.
- A felvételi sikeresség nyomon követési rendszerének kidolgozása (felvételi rangsor vs. iskolai eredményesség).
- A felvételi pontszámítási rendszer átgondolása.
- Az emelt szintű felkészítéseken (fakultációk) mutatott tanulmányi eredményesség szöveges visszajelzésének megindítása.
- A projekt alapú oktatás első elemeinek megindítása (projektnapok, projekthetek).
- Az angol nyelvből osztályozó- és előrehozott érettségi vizsgát tevő diákok számára tanulási program kidolgozása a 12. évfolyam tanóráira.
- A tanulói problémákhoz kapcsolódó rendszeres esetmegbeszélő csoportok beindítása a pedagógusok részére.

- Az osztályfőnök-segítői rendszer finomítása.
- A diákvédelmi csoport működési kereteinek kidolgozása.
- Az egészségneveléshez kapcsolódóan elsősegélynyújtási, újraélesztési ismereteket tartalmazó projektek megindítása (újra indítása) a diákok és a nevelőtestület körében.
- A belépő új kollégák és a kezdő osztályfőnökök mentorálási rendszerének kidolgozása.
- Szülők számára rendezett közösségi rendezvény(ek) megindítása.
- Közösségi rendezvény, találkozó szervezése volt diákjaink számára.
- A belső kommunikációs csatornák fejlesztése, az információk tematikus átadási rendszerének kidolgozása.
- Az iskolai honlap információinak aktualizálása.
- Az angol nyelvű intézményi honlap megindítása.
- A sürgős infrastrukturális beruházások előmozdítása (tetőszerkezet, állagmegőrzés, riasztó és tűzjelző rendszer, fűtő- és szellőztetőrendszerek).
- A pályázatfigyelés intézményi gyakorlatának megindítása.
- Pályázatokra vonatkozó tudásmegosztó rendszer kidolgozása és működtetése.

VI.2. Középtávon megvalósítandó feladatok (2-3. év)

- A tehetséggondozó tevékenység sikerességének kérdőíves tanulói felmérése.
- A pedagógiai tudásmegosztás sikerességének kérdőíves felmérési rendszerének kidolgozása.
- A pedagógiai munka minőségbiztosítására szolgáló tanulói kérdőív bevezetése.
- A vezetői ciklus második klímafelmérése a nevelőtestületben, a stressz- és kiégés szint monitorozásával együtt.
- A pedagógusok óralátogatási gyakorlatának kidolgozása.
- A mesterpedagógusok (innovatív mestertanárok, kutatótanárok, szakértők és szaktanácsadók) eredményeinek, tapasztalatainak bemutatására szolgáló kommunikációs platform kidolgozása.
- Digitális oktatási stratégia kidolgozása.
- A felvételi vizsgarendszer átgondolása, a szóbeli vizsgák feladatainak munkaközösségi revíziója.
- Tanulásmódszertan tanítása a nyitó gimnáziumi osztályainkban.
- A tanulók elvárásait összegző és önreflexióját fejlesztő felmérési rendszer kidolgozása az osztályfőnökök részére.
- A szóbeli próbaérettségi vizsgák rendszerének kidolgozása és megindítása.
- A külföldi továbbtanulás támogatási rendszerének megindítása.
- Az első és a második idegen nyelvre vonatkozó tanulói igények felmérése, szükség esetén a változtatás rendszerének kidolgozása.
- Fazekasos etikai kódex kidolgozása és bevezetése.
- Segítő szakember bevonása a diákok közérzetéhez, mentálhigiénés problémáihoz kötődő esetmegbeszélő csoportokba.
- A diákok pszichés állapotához kapcsolódó tudásmegosztás megindítása a családok felé.
- A diákvédelmi csoport működésének megindítása.
- A fazekasos ajándéktárgyak körének bővítése.
- Átfogó intézményi tehetségazonosítási és tehetséggondozási stratégia kidolgozása.

- A nem pedagógus dolgozók számára szervezendő közösségi programok megindítása.
- A titkársági dolgozók informatikai továbbképzése.
- A külföldi intézményi partnerek körének bővítése.
- Intézményi PR-stratégia kidolgozása.
- A középtávon szükséges infrastrukturális beruházások előmozdítása (festés, tornatermek, sportudvarok, vizesblokkok felújítása).
- Az első évben megvalósult fejlesztések értékelése.

VI.3. Hosszútávon megvalósítandó feladatok (4-5. év)

- A vezetői ciklus harmadik klímafelmérése a nevelőtestületben.
- Prevenációs és egészségnevelési stratégia átgondolása, revíziója és működtetése.
- Az intézményi környezeti nevelési stratégia kidolgozása, működtetése.
- A szaktanári mentorálás rendszerének kidolgozása a tehetséggondozás területén.
- Korszerű természettudományos laborok.
- A középtávon megvalósult fejlesztések értékelése.

VI.4. Folyamatosan megvalósítandó feladatok

- Az intézmény értékeinek megőrzése.
- Eredményességi mutatóink rendszerezett gyűjtése és kommunikálása.
- A külső kommunikáció elemeinek gazdagítása.
- A beiskolázáshoz kapcsolódó intenzív kommunikáció és rendezvények (alsó tagozat és gimnázium esetében egyaránt).
- Kérdőíves felmérések a diákok és a családok körében.
- Projektek köré alakult munkacsoportok működtetése.
- Közösségi programok szervezése a nevelőtestület részére.
- A Fazekas Mentorprogram és TANdem program fejlesztése.
- Diákoknak szóló közösségi programok működtetése, fejlesztése.
- Folyamatos és tervezett vezetői kapcsolattartás a DÖK-kel és a diáksággal.
- A pedagógusok önképzésének koordinációja, támogatása (beleértve a pedagógus életpályán történő előrelépést is).
- A szakmai kapcsolati háló adaptív bővítése.
- A feladataink ellátásához szükséges eszközpark (informatika eszközök, könyvtári állomány, laboreszközök) folyamatos bővítése.