

PÁLYÁZAT

a Belügyminisztérium által meghirdetett

Kőbányai Szent László Gimnázium

intézményvezetői állására



Pályázati azonosító:
TK/202/TAN/56/2023

Készítette:

Lissák Bertalan

2023. március hó

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
Helyzetelemzés.....	5
A Kőbányai Szent László Gimnázium elhelyezkedése a közoktatási rendszerben és jellemzői.....	5
Nappali tagozatok jellemzői erősségei.....	6
Magyar-olasz két tanítási nyelvű tagozat (A osztály).....	6
Emelt szintű matematika és emelt szintű angol nyelv helyi tantervű osztály (B osztály)	7
Emelt szintű humán tagozatos osztály és emelt szintű matematika tagozat (C osztály).....	7
Emelt szintű rajz és vizuális kultúra, illetve emelt szintű német nyelv helyi tantervű osztály (D osztály)	7
Emelt szintű biológia és kémia helyi tantervű osztály (E osztály).....	8
Emelt szintű informatika és médiaismeret helyi tantervű osztály (F osztály).....	8
A Szent László Gimnázium szervezeti felépítése	9
A Szent László Gimnázium nevelőtestülete.....	10
A Szent László Gimnázium tanulói.....	14
A nem pedagógus dolgozók	17
Tárgyi feltételek	18
Vezetői program.....	21
A jogszabályi környezet változásainak követése	21
Stratégiaalkotás	21
Információgyűjtés és minőségbiztosítás.....	22
Szervezetfejlesztési feladatok.....	24
Az intézmény oktatási feladatai.....	27
Beiskolázás	30
A diákok tanulmányi sikeressége.....	31
Az idegen nyelvek oktatása	34
Nevelési kérdések, tanulói közérzet.....	35
Diákönkormányzat és a diákprogramok	38
Tehetséggondozó tevékenység.....	39
A nevelőtestület	40
Nem pedagógus alkalmazottak.....	42
Az iskola kapcsolatrendszere és kommunikációja.....	42
Belső és külső kapcsolatrendszer	42
Belső kommunikáció	44
PR-tevékenység.....	45

Infrastruktúrafejlesztés	46
Gazdálkodás.....	48
A vezetői program megvalósításának időkerete.....	49
Rövidtávon megvalósítandó feladatok (1. év).....	49
Középtávon megvalósítandó feladatok (2-3. év)	50
Hosszú távon megvalósítandó feladatok (4-5. év).....	51
Folyamatosan megvalósítandó feladatok.....	51
Önéletrajz	52
Mellékletek:.....	58

Bevezetés

Az elmúlt 20 évem a Kőbányai Szent László Gimnáziummal való kapcsolatomban határozta meg. Mindig jól éreztem itt magam tanárként, és úgy gondolom, hogy folyamatosan fejlődtem, alakultam az ittlétem alatt. Az elmúlt két évben intézményvezető helyettesként, valamint ebben a tanévben, mint megbízott igazgató, megtanultam sokkal tágabb körben látni és átlátni iskolánk helyzetét.

Számomra mindig a sors hozza a következő lépcsőfokot a szakmai életutamban. Bár nem gondolom, hogy bármilyen különleges képességgel rendelkeznék, mégis több oldalról is támogatva új pozíció és új kihívásokra kértek fel. Hálás vagyok a támogatásnak és bizalomnak, ami a fenntartó részéről és belülről az iskolavezetés részéről ér. Azt gondolom, hogy így jó eséllyel lehet tovább építeni az eddig elvégzett munkát.

Az oktatás helyzete eddig sem volt könnyű, de most kifejezetten egy nehéz időszak közepén állunk. Ugyanakkor itt van a lehetőség a további fejlődésre, az épülésre, arra, hogy a Kőbányai Szent László Gimnáziumot tovább vigyük a már megkezdett úton. Óriási felelősség egy patinás intézmény vezetésének átvétele, hiszen az elmúlt 30 évben olyan hírnévre tett szert, hogy a „Lászlós” név említése is mindenkinek azt hozza elő, hogy ez Budapest egyik kiemelkedő gimnáziuma. Mindezt megérdemelten, hírnevét alátámasztják a központi rangsorok, a felvételi eredmények és a volt tanulók által táplált hírnév.

Azt gondolom, hogy itt van egy csodálatos iskola, fantasztikus hagyományokkal, diáksággal és tanári karral. Innen csak felfelé szabad menni, minden erőmmel azon kell munkálkodni, hogy megőrizve az eddigi eredményeinket, fenntartsuk és meghaladjuk az elmúlt évtizedeket.

Az iskolai légkörre a kölcsönös megbecsülésen alapuló tanár-diák viszony jellemző. Számomra fontos, hogy ez továbbra is megmaradjon, amit én „boldog iskolának” hívok, ahol mind a tanárok, mind a diákok jól érzik magukat. Pedagógiai munkánk nem lehetne sikeres, ha nem a diákokkal együttműködve, a diákokért dolgoznánk. Igyekszünk minden egyes diák sorsát, fejlődését személyes ügyként kezelni.

Számomra a vezetés egy szolgálat, amit a közösség érdekében végez az ember. A gimnázium tanári kara a diáksággal a legnagyobb érték, amiért érdemes dolgozni, amiért érdemes minden erőt befektetni. Az itt folyó oktató és nevelő munka évről évre gyümölcsöt érlel, és megmutatja a komoly szakmai munkánk eredményét.

Helyzetelemzés

A Kőbányai Szent László Gimnázium elhelyezkedése a közoktatási rendszerben és jellemzői.

A Szent László Gimnázium Budapesten, Kőbánya központjában helyezkedik el. A Kelet-Pesti Tankerületi Központ alá tartozik, amely 27 intézmény feladatait fogja össze – Kőbánya (X. kerület) és Rákosmente (XVII. kerület) területén.

Az intézmény több mint 100 éves múltra tekinthet vissza, 2007-ben ünnepeltük a centenáriumunkat. Az iskola történetéről a honlapunkon lehet bővebben olvasni.¹ A patinás épületet Lechner Ödön tervei alapján építették meg és 1915-től folyik ebben az épületben az oktatás.

A XX. század kiemelkedő építészeti emléke, ahogy a közelben lévő Szent László templom is Lechner Ödön és Vágó József zsenialitását dicséri. Lehetséges, hogy ez a legszebb közintézménye a X. kerületnek. Megépítésekor a kor legszebb és legmodernebb iskolái közé került. Száz év alatt sok minden változott a gimnázium szerkezetében is, és az épületben is. Kezdetben fiú gimnázium volt 8 évfolyammal tervezve, évente két párhuzamos osztállyal. Mára csak 4 vagy 5 éves középiskolai képzést kínálunk, évfolyamonként 5 vagy 6 osztállyal. A kezdeti 16 osztály helyett ma 25-nek ad helyet a gimnázium. Ebből fakad, hogy nehézséget okoz a teremhiány a jelenlegi struktúra mellett.

A Szent László Gimnázium jelenleg a következő képzéseket nyújtja:

Nappali tagozat:

Ötéves képzéseink:

Magyar-olasz két tanítási nyelvű tagozat (A osztály)

Emelt szintű biológia és kémia helyi tantervű osztály (E osztály)

Emelt szintű informatika és médiaismeret helyi tantervű osztály (F osztály)

Négyéves képzéseink:

Emelt szintű matematika és emelt szintű angol nyelv helyi tantervű osztály (B osztály)

Emelt szintű humán tagozatos osztály és emelt szintű matematika (C osztály)

¹ <http://www.szlgbp.hu/>

Emelt szintű rajz és vizuális kultúra, illetve emelt szintű német nyelv helyi tantervű osztály (D osztály)

Esti tagozat:

Négy éves normál esti gimnáziumi képzés.

Diákjaink nem kizárólag a kerületből jönnek, hanem jóval nagyobb a vonzásterületünk. Ez több dolognak is köszönhető, egyrészt a képzési szakirányok (tagozatok) miatt, másrészt közel vagyunk olyan tömegközlekedési vonalakhoz (pl. vasút, villamos vonal és busz pályaudvar), ami tágabb körzetből is könnyen elérhetővé teszi a gimnáziumot.



A nappali oktatás mellett évtizedek óta működik a felnőttoktatás, esti munkarendben, vagy ahogy a rendszerváltozás előttről ismerjük, dolgozók esti iskolája. Az esti tagozat az évtizedek alatt bizonyította létjogosultságát, felnőttoktatásban lehetőséget biztosít azoknak, akik szeretnének továbblépni, magukat képezni, érettségi birtokában jobb lehetőségekhez jutni az életben. Ajler Katalin igazgatóhelyettes vezeti, négy évfolyamon 2-2 osztállyal. Az esti tagozat működését igazolja a társadalmi igény, és az ott folyó kiemelkedő oktató-nevelő munka.

Nappali tagozatok jellemzői erősségei.

Magyar-olasz két tanítási nyelvű tagozat (A osztály)

A kéttanítási nyelvű osztályok bevezetésénél (1988.) Budapesten az elsők között indult olasz képzés. Mostanra több évtizedes hagyománya van, sőt a Szent László Gimnázium meghatározásánál ez az egyik legfontosabb erősségünk. Más nyelvekből, pl. angol, német, francia – jóval több középiskola kínál ilyen képzést, olasz kéttannyelvű gimnáziumi oktatást Budapesten még a Xantus János Két Tanítási Nyelvű Gimnáziumban érhető el.

Az érettségiző diákok mind felsőfokú nyelvvizsgával fejezik be az iskolát. Köszönhető ez az olasz munkaközösség munkájának és annak, hogy több olasz anyanyelvű tanárt tudunk foglalkoztatni. Tanulmányi eredményeik országosan is kitűnnek diákjaink - legtöbbször első helyezést érnek el az olasz nyelvi OKTV-n, valamint a döntős versenyzők felét ők adják. Most (2021-22-es tanév) az első helyezést is sikerült újra elnyerni az olasz OKTV-n. /a 2022-23-as tanévben még nem zárultak le az OKTV vizsgák, de 12 diákunk jutott be a döntőbe/ Továbbra is ez a cél, hogy ezeket az eredményeket érjük el.

Emelt szintű matematika és emelt szintű angol nyelv helyi tantervű osztály (B osztály)

A B osztályok vagy tisztán emelt angol tantervűek, vagy fele részben emelt matematika tagozatosak. Ez attól függ, hogy az adott évfolyamon indul-e C osztály. Angol nyelvből szóbeli felvételi vizsgán is meghallgatjuk a jelentkezőket. Mivel erős nyelvtudással rendelkeznek, így számukra a Pedagógiai Programban előírt B2-C1 szintű nyelvvizsga a kimeneti cél. Az emelt matematika tagozatos diákoknak több matematika, míg az angolosoknak nyelvórából áll több rendelkezésükre. Mindkét tagozatrészre igaz a csoportbontás.

Emelt szintű humán tagozatos osztály és emelt szintű matematika tagozat (C osztály)

C osztály nem minden évben tud indulni. Ennek oka, hogy nyelvi előkészítő osztályok (E és F) elindításával és a meglévő csoportbontási gyakorlattal nem áll rendelkezésre annyi terem, hogy a C osztály mind a 4 évfolyamon folyamatosan működhessen. Ezért csak kettő ilyen lehet négy helyett. Amikor indul, abban az évben a B osztály teljes egészében csak angolos, a C egyik fele matematika, a másik fele pedig humán tagozatos. A humán tagozat Szendrei Péter igazgatóhelyettes és Teremy Krisztina, történelem munkaközösség vezető irányításával indult. Jelenleg 10. és 11. C osztály működik. A diákok számára vonzó a humán tagozat, szívesen jelentkeznek rá. Kiemelkedő verseny eredmények születtek pl. a Horváth Mihály történelem versenyen, ami visszaigazolja a képzés minőségét és jogosságát a lászlós képzési palettán.

Emelt szintű rajz és vizuális kultúra, illetve emelt szintű német nyelv helyi tantervű osztály (D osztály)

A D osztályok is két tagozatot ölelnek fel.

Hasonlóképpen a vizuális kultúra tagozaton is – az egyéni fejlesztés mellett – sok projektet valósítanak meg a tanulók. A kiállításokra készülés, a részvétel a pályázatokon, versenyeken rengeteg kihívás elé állítja őket. A kooperatív tevékenység és a differenciált fejlesztés együttese a különböző tehetségű tanulók egyéni fejlesztését jól szolgálja. Balanyi

Rita és Pók Tímea művésztanárok irányításával a tagozat tevékenysége nagymértékben hozzájárul az iskolai szintű esztétikai neveléshez, ami megjelenik a rendszeres kiállításokkal a második emeleti aulában, valamint a művészi igényességű dekorációkkal a különböző iskolai rendezvényeken. 2016 óta több országos versenyen is jelentős eredményt értek el, az OKTV-n nemcsak az első tíz versenyző közé jutott diákunk, hanem az első helyezést is sikerült megszerezni (2020.). A nemzetközi versenyeken és találkozókön kifejezetten előnyt és könnyebbséget jelent, hogy a rajz tagozatos diákjaink magas nyelvi szinttel rendelkeznek.

A tehetségek kibontakozása, a tehetségek fejlesztése kifejezetten vonzóvá teszi ezt az osztályt a művészet iránt fogékony tanulóknak. Bár ma az oktatási rendszer prioritálja a fő tantárgyakat, mint például az érettségi tárgyakat, de a művészetek szerintem legalább annyira fontosak. Bizonyos készségek a jelen oktatási rendszerben háttérbe szorultak, ezért kiemelten fontos, hogy a Szent László Gimnázium tud ilyen irányultságú gyerekeknek is megfelelő képzést biztosítani. Tanítványaink közül sokan művészeti pályán folytatják tanulmányaikat, pl. a MOME valamely szakán. Méltóképpen lehetünk büszkéek erre.

A német tagozat hasonlóan működik, mint a B osztályok angol tagozata. Ma a német nyelv visszaszorulóban van az angol mellett, kevesebben választják első, vagy második nyelvként. A gimnáziumi német nyelvtanárok száma a felét adja ki az angol tanároknak. Pedig hasznosság szempontjából, ha külföldön akar majd tanulni vagy dolgozni, a német nyelvterület több lehetőséget biztosít, és közelebb is van. Minden évben indulnak a németes diákjaink versenyeken, az OKTV-n minden évben van továbbjutónk.

Emelt szintű biológia és kémia helyi tantervű osztály (E osztály)

Az E és az F osztályok nyelvi előkészítősek, tehát 5 éves képzésben részesülnek. Nagyon célzottan jelentkezik ezekre a felvételikén. Mindkét osztálynak a központi vizsga mellett szóbeli vizsgán is részt kell venni. Az E osztályok tanulmányi átlagai a legmagasabbak az összes osztálytípus között. Céltudatos és tehetséges tanulók választják, akik már a középiskolai felvételinél is tudják, hogy például az orvosi egyetemre mennének tovább. Természetesen nem mindenki lesz a Semmelweis hallgatója, de az a természettudományos képzés, amit kapnak, lehetőséget biztosít számukra az ilyen irányú továbbtanulásra. Az emelt természettudományos képzés, a laborgyakorlatok és kísérletek nélkül az új képzési struktúrában nem tudnák elsajátítani a kémia és biológia emelt szintű érettségi követelményrendszerét. Évek óta az E osztályoknak a legjobb a tantárgyi átlaga, kiemelkedő tanulmányi eredményeire és vizsgaeredményeikre az iskola méltán büszke.

Emelt szintű informatika és médiaismeret helyi tantervű osztály (F osztály)

Szintén nyelvi előkészítő osztály. Ahogy a biológia-kémia esetében, az informatika és média iránt érdeklődő tanulók célirányosan választják a Szent László Gimnázium F osztályát. A tagozat életre hívója Papp László tanárunk volt és az elmúlt 30 évben hozzá volt köthető.

Személyében is változás van a 2022-23-as tanévtől, mert Sibak Zsuzsanna vette át a média tagozat irányítását. Az F osztályok hírneve hasonló erőssége az iskolának, mint a két tanítási nyelvű olasz osztályai. Ez a legismertebb két dolog, amiről a Szent László Gimnáziumot ismerik. A média és informatika tagozatos diákjaink számos versenyen bizonyítanak minden évben. Bármerre megyünk a média világában, mindenütt találhatunk volt lászlós diákunkat.

A Szent László Gimnázium jellemzője a nyelvtanításra fordított kiemelkedő óraszám. A nyelvek magas fokú (C1-felsőfok) elsajátításának lehetősége vonzerő a hozzánk felvételiző általános iskolás diákok és szüleik számára. Ez az irány helyes volt, és finomhangolós változtatásra sincs szükség. Amit kínálunk a diákoknak, arra társadalmi igény van. A képzéseink sikeressége megmagyarázza, hogy miért szükséges ekkora órakeretet fordítani erre. Oktatott nyelvek választhatósága is kiemelkedő; első nyelvként olaszt, angolt vagy németet választhatnak, második nyelvként az előzőekben felsoroltak mellett lehet franciául, spanyolul és oroszul tanulni. Szakköri szinten japán, koreai és lengyel nyelv is elérhető a diákjaink számára. Kiemelném, hogy diákjaink érettségi vizsgát is tettek japán nyelvből. A nyelvi órák a teljes gimnáziumi oktatás alatt csoportbontással működnek.

A 9. és 10. évfolyamokon a magyar nyelv és irodalom, a történelem és a matematika tárgyakat bontásban oktatjuk. Hasonlóképpen a digitális kultúra (informatika), és a 9. évfolyamban a kémia tantárgyakat. A laboratóriumi gyakorlatoknál (E osztályok) és az idegen nyelven tanított tantárgyaknál a két tanítási nyelvű osztályokban (A) is csoportbontást alkalmazunk a tananyag hatékonyabb elsajátítása érdekében.

A Szent László Gimnázium szervezeti felépítése

Az iskola hierarchikus módon épül fel.

Az igazgatót három helyettes segíti, kettő a nappali tagozaton, egy pedig az esti tagozaton. A döntések mindig demokratikusan születnek közösségi véleményként és együttes támogatással. A döntések meghozatala előtt kompetencia szinteknek megfelelően a koncentrikus körök egyre tágabbak, függően attól, hogy mennyi lesz az érintett fél.

- Szűk vezetőség (vezető és helyettesek)
- Iskolavezetőség (vezetőség és tanácsadó testület tagjai, szekcióvezetők):
 - a magyar-olasz kéttannyelvű program felelőse
 - az emelt szintű angol és matematika csoportok felelőse, egyben a DÖK segítségével felelős tanár
 - az emelt szintű vizuális kultúra és emelt szintű német csoportok felelőse
 - az emelt szintű természettudományi osztályok felelőse
 - az emelt szintű informatika és médiaismeret osztályok felelőse
 - közalkalmazotti tanács vezetője

- osztályfőnöki munkaközösség vezetője

A tanácsadó testületbe meghívás alapján kerülnek a tagok; mind komoly szakmai múlttal és nagy tantestületi elfogadottsággal rendelkező kollégák.

- Kibővített iskolavezetőség,

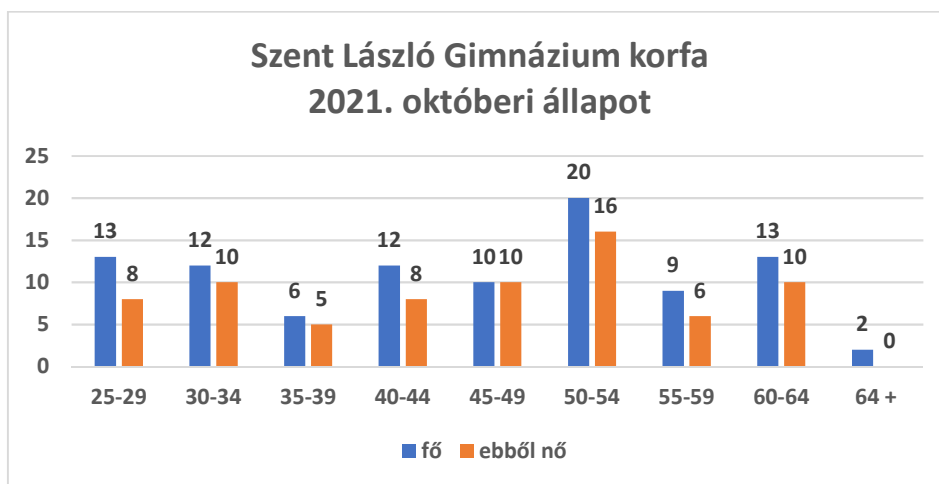
tagjai az iskolavezetőség mellett mind a 10 munkaközösség vezetője. Magyar nyelv és irodalom, történelem, matematika, angol nyelv, német nyelv, olasz nyelv, természettudományi, informatika, testnevelés és az osztályfőnöki munkaközösség.

A munkaközösség-vezetőt minden esetben a saját munkaközössége választotta. Amelyik tantárgynak nincs munkaközössége, azoknál egy-egy megbízott tantárgygondozó segíti a működtetést. A kibővített vezetőség tehát az igazgatóhelyettesekből, a szekcióvezetőkől és a munkaközösség-vezetőkből áll.

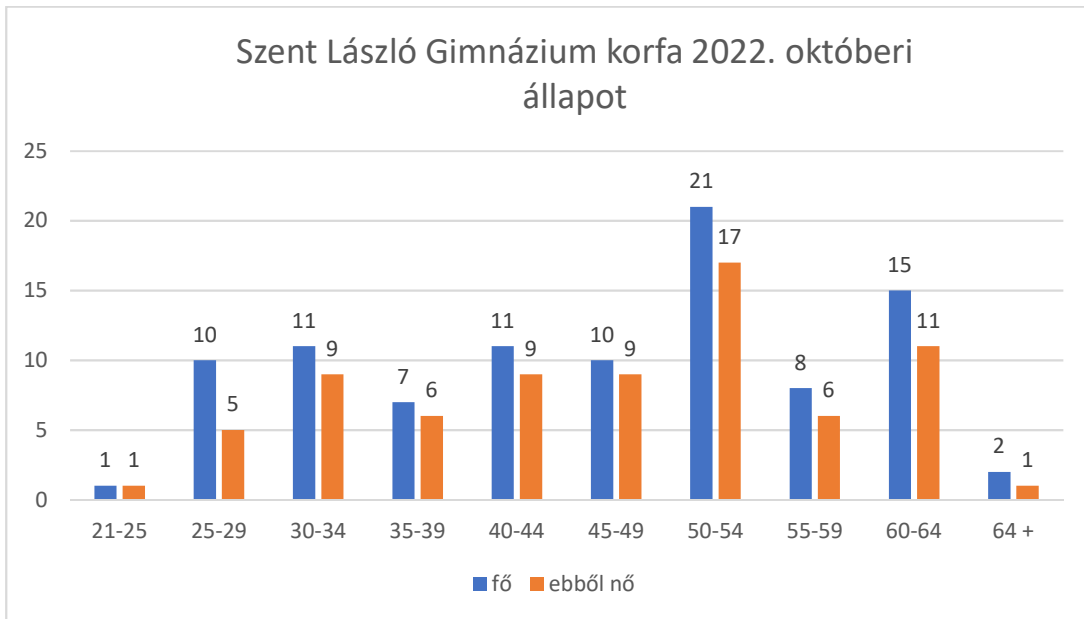
Bizonyos kérdések megvitatásánál és a döntések meghozatalánál szükséges ennél nagyobb körben is az egyeztetés, teljes tantestületi, Diákönkormányzati (DÖK), és bármi olyan döntésnél, aminek anyagi vonzata van, a fenntartói hozzájárulás szükséges.

A Szent László Gimnázium nevelőtestülete

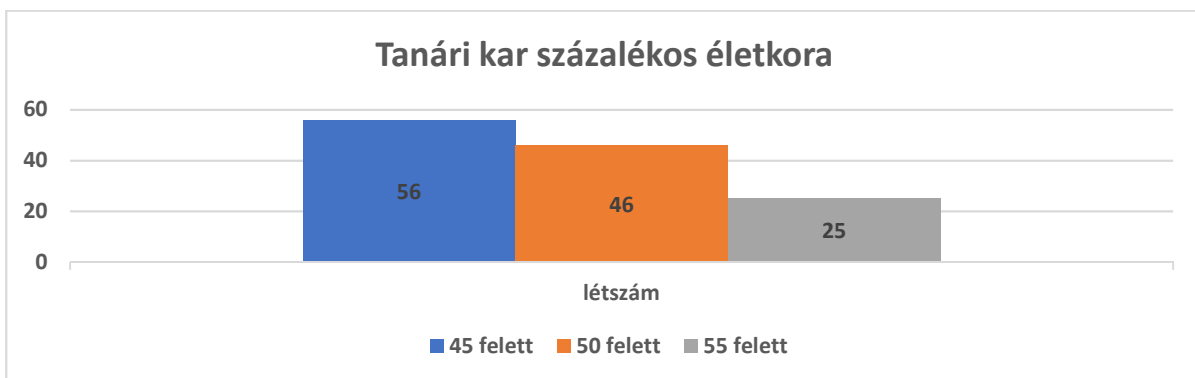
A tanári kar az intézmény legnagyobb értéke. Tanáraink elhivatottak, az oktatási és nevelési feladatokat erejükön felül látják el. Szerencsére vannak fiatal kollégák is, de a korfa a magyar átlaghoz hasonlóan öregedő képet mutat. A tanári kar közel fele elmúlt 50 éves. Az elkövetkező öt évben is sokan mennek nyugdíjba, ami folyamatos igényt támaszt az új kollégák felvételére. A cserélődések egyelőre megoldhatóak, a szakos ellátottsága a gimnáziumnak folyamatosan biztosított.



*A táblázatok adatai a 2021-es OSA statisztika adatain alapul



*A táblázatok adatai a 2022-es OSA statisztika adatain alapul

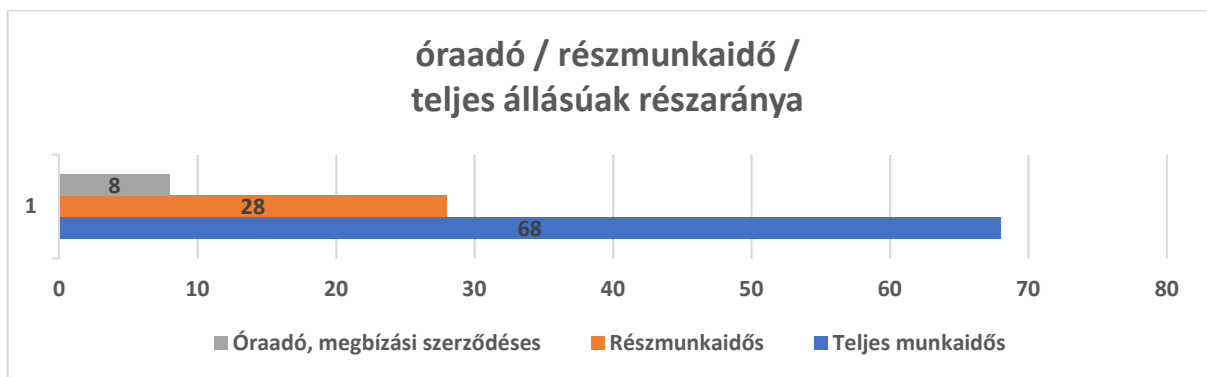


*A táblázatok adatai a 2022-es OSA statisztika adatain alapul

Iskolánk több egyetemmel is kapcsolatban áll, és mindenféle tárgyból fogadunk tanárszakos hallgatókat rövid és hosszú gyakorlatuk elvégzésére. Az új tanárok felvétele nagy többségében a nálunk gyakorlatot teljesítő kistanárokból történik. Ennek egyik oka, hogy már meg lehetett bizonyosodni a kistanár képességeiről, valamint az elmúlt időszakban sikerült őket a lászlós szervezeti kultúrába beilleszteni. Fontos feladatnak tartom, hogy a gyakornok tanároknak a Pedagógus 1 minősítés után is legyen olyan mentorálási csoportja, akikhez a munkaközösségben bármikor fordulhatnak. Ez a csoport 2023. szeptemberében elindult. Tudjuk, hogy a kezdő tanároknak nagyon nagy a lelkesedése, de annál kevesebb a központi bértábla szerinti fizetése. Az elmúlt években számos kollégánk hagyta ott a pályát, aminek a legfőbb oka az alacsony bérezés volt. Szívesen foglalkoztatunk Klebelsberg ösztöndíjas hallgatókat és tanárokat, ugyanis amíg az ösztöndíj-szerződése tart, mi is biztosan számolhatunk vele. Viszont ez a kööttség is csak ideiglenes, nem oldja meg az alacsony bérezés okozta helyzetet.

Szeretném, ha minél több lenne a teljes állású pedagógus a tantestületben. Leginkább rájuk lehet számítani az osztályfőnöki tisztség, vagy egyéb tanórán kívüli elfoglaltság elvállalásánál. Az iskolai munka nem tanórával lekötött részénél a vezetés leginkább őket tudja felkérni. A részmunkaidősök mind máshol is vállalnak munkát, így egyéb feladatoknál velük nehezebb egyeztetni. Legtöbb részmunkaidős a nyelvtanárok között van, de más szakoknál is megtalálhatóak.

Mint a következő ábra mutatja, komoly gondot okoz, hogy a részmunkaidőben dolgozók az óraadókkal együtt nagyobb arányban van, mint a teljes állású pedagógusok. Ez egy rossz és veszélyes irány a feladatok kiosztása tekintetében. Szeretném és egészségesnek tartanám az intézmény szempontjából, ha ezt a folyamatot vissza lehetne szorítani és az arány 1/3 – 2/3 lenne.



Külön fontosak számunkra azok a kollégák, akik visszatanítanak nyugdíjba vonulásuk után. Számunkra azért szerencsés, mert olyan tapasztalattal rendelkeznek, ami plusz értéket visz az oktatási-nevelési munkánkba. Lehet, hogy ez emeli a statisztikában a Szent László Gimnáziumban tanító szaktanárok számát, de a részmunkaidősök és visszafoglalkoztatott kollégák nélkül nem tudnánk teljesíteni a pedagógia programunkat. Egyedül így tudjuk a szakos ellátottságot biztosítani.

Jelenlegi foglalkoztatási adatok:

Teljes munkaidős	68
Részmunkaidős	28
Óraadó, megbízási szerződéses	8
Összesen	104

A tanári kar mentálhigiénés jóléte a legfontosabb, csak azok a tanárok képesek „boldog” iskolát teremteni a diákoknak, akik maguk is jól érzik magukat a tanári létben. Ennek támogatása elsőrendű feladata a vezetésnek. Persze ez önös érdek is, mert ha egy kolléga kiég, besokall, és elhagyja a pályát – az elsősorban az iskolának veszteség. A 2022-es év végére 3 ilyen teljes állású és kulcsfiguráját veszítette el a lászlós közösség. Az elmúlt években legalább még öt kollégát veszítettünk el. Az intézményvezetés szempontjából ezt nem

szabadna engednünk, de nincs semmi olyan az iskolavezetés kezében, amivel ezt megakadályozhatná. Az oktatásirányítás feladata a megfelelő bérezés biztosítása, amíg ez nem rendeződik a pedagógusok elvándorlása nem megállítható.

Mind a tanároknak, mind a diákoknak elérhető az MQ program. A pozitív pszichológiára épülő iskolai mentális program (MQ – *mental quality*) adja, amit iskolánk tanárai fejlesztettek a Profiltréning Kft. segítségével az elmúlt években. Nagy eredménynek tartom, hogy az iskola MQ csoportja kidolgozott és akkreditáltatott egy pedagógus továbbképzést – MQ tréning nyelvtanároknak –, amit 2016-ban belső továbbképzés keretében 12 pedagógusunk el is végzett. 2017-től folytatódtak a tanár tréningek iskolánkban, újabb és újabb pedagógusok kapcsolódtak be, illetve a „haladók” tanfolyama is folytatódott. A trénerek minden esetben a tanári MQ csoport tagjai voltak. Eredményeiket több konferencián is bemutatthatták az elmúlt években – *Pozitív pszichológia a tanteremben* címmel –, és természetesen a mindennapokban is egyre több tanárunk alkalmazza a módszert a tanításban. Iskolánk tanára és MQ tréner vezetője, Somkői Bernadett coaching szolgáltatást is ajánlott személyre szabottan mind az osztályfőnököknek, mind pedig a vezetősnek.

A tanári kiégés megelőzésre fontosnak tartom, hogy induljon egy olyan program, ami mentál-higiénés segítséget képes adni a kollégáknak is. Jelenleg két félállású pszichológusunk van, és 3 olyan tanár kolléga, akinek ilyen irányú végzettsége van. Rájuk szeretnék támaszkodni ennek a programnak a kidolgozásában. Szeretném felmérni a tanárok helyzetét egy kérdőívvel, különös tekintettel arra, hogy kik állnak közel a kiégéshez, mert számukra az idejében nyújtott segítség jelentheti azt, hogy a pályán maradjanak és továbbra is lázslós közösséget szolgálják.

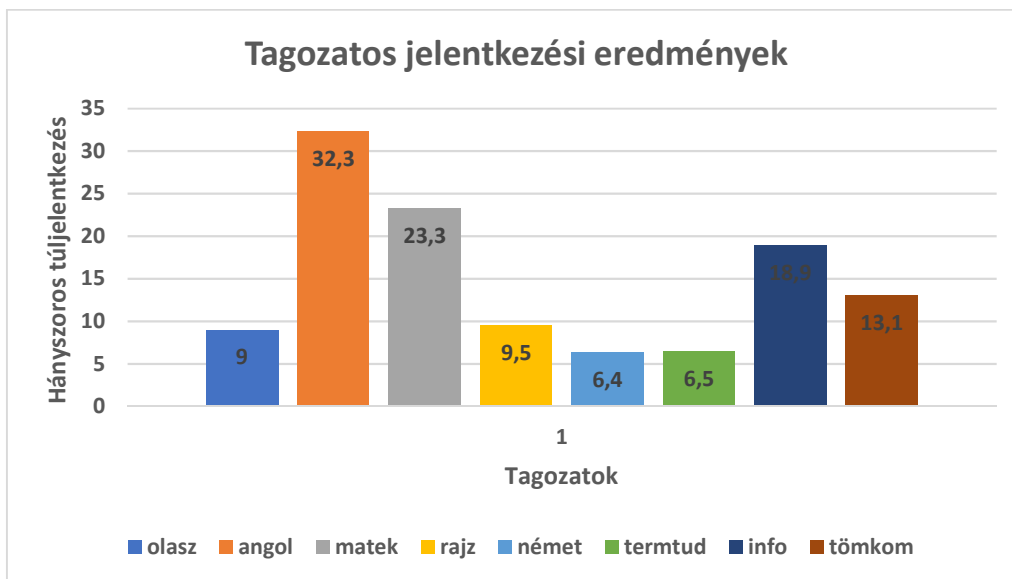
A Covid19 járványnak több hatása is érződik mind a tanári kar, mind pedig a diákság körében. Az elmúlt két év olyan kihívások elé állított minket, amire korábban nem volt példa. Nem voltunk felkészülve ilyen szintű IKT tudás elsajátítására, de kortól függetlenül minden tanárunk legyőzte ezt az akadályt. A fiatalabb kollégáink könnyebben, hiszen ők már a digitális világba születtek bele. Nagyon jónak tartom, hogy a tudásmegosztás a tantestületen belül is folyamatos volt, a jó gyakorlatok megosztásra kerültek. Mindenki lázasan kereste a legjobb platformokat, nagyon gyorsan óriási tudásbázisra tettünk szert. Programomban még kitérek rá, hogy visszatérve a jelenléti oktatáshoz, bizonyos tartalmakat, platformokat érdemes tovább használnunk, mert színesíti az oktatási palettánkat. Ez volt a jó oldala, másrésztől viszont a tanárok között is van egy úgynevezett covid szorongás, hiszen ebben a két évben olyan szinten borult fel az életünk az iskolában, mint soha a második világháború vagy az 56-os forradalom óta. Az a fajta egzisztenciális bizonytalanság, ami a járvánnyal előállt, az nem múlt el. Ezt még tetézi a magas infláció, az elszálló rezsiköltségek és a kialakult háborús helyzet. A nevelőtestület számára fontos, hogy lehetőleg újabb nagy változással ne kelljen szembenéznie. Ezt a belső szervezetre értem, bármi, ami sokkot okozna, olyan szintű elvándorlást eredményezhet, ami a feladat ellátását igen megnehezíti, vagy lehetetlenné teszi.

Több kollégánk is részt vesz pályázatokon, jelenleg egy természettudományos és egy művészeti projekt fut. Az **Ökológia és demokrácia** címet viseli az új Erasmus projekt, amibe Lobmayerné Malatinszky Gabriella vezetésével és Gáll-Bertók Fruzsina segítségével vesznek részt iskolánk tanulói. Ebben a nemzetközi projektben partnereink Ausztria, Németország, Franciaország és Spanyolország. 2022. március 28.-április 1. között a 11. E osztályból 12 tanulóval Franciaországba (Lens) utaztak, és nagyon eredményes és élvezetes programokon vettek részt. Most ősszel a mi iskolánk fogadta a résztvevő országok csapatait.

2022. márciustól elkezdődött a **kasseli Documentára** felkészítő Erasmus projekt, melyet a 11D-s rajzosok teljes csoportjával és 3 fő 11F-es médiás diákkal vitt végig Pók Tímea művésztanár. A **Documenta 15** egy nemzetközi diákcsapattal közösen művelődő és alkotó projekt. A szervező német gimnázium csapata mellett a madridi képzőművészeti egyetem hallgatóival és egy izlandi művészeti iskolával együttműködésben dolgozzák ki a projektjeiket. Minden országból 6 diák és 2 tanár vesz részt a projektben. A legfontosabb témája a szociális érzékenyítés.

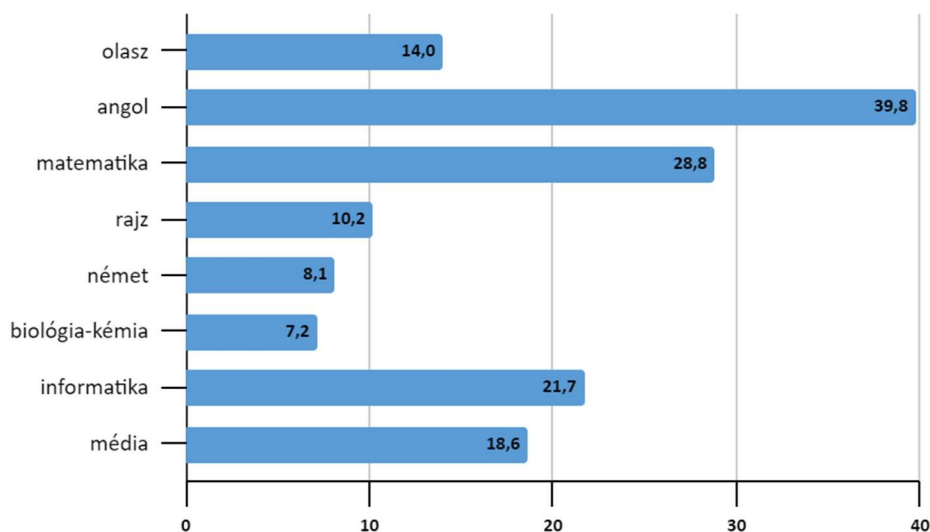
A Szent László Gimnázium tanulói

Először le kell szögezmem, hogy hihetetlenül szerencsések vagyunk a diákjainkkal. Évről évre meglepő tehetségek lépnek be a Szent László Gimnázium falai közé. Lehet, hogy ez köszönhető a túljelentkezésnek, mert így a nagyon jó képességű gyerekek kerülnek be az általános iskolákból. Beszélgetve a tankerület többi iskolájának vezetőivel, az általános iskolák kívánatos célként jelölik meg, hogy tanulói kasslós diákként folytassák középiskolai tanulmányaikat. Ez a jó együttműködés alapja az intézmények között.



*2022-es adatok

tagozatokra való túljelentkezés mértéke 2023.



A fenti táblázat azt ábrázolja, hogy hány-szoros a tanulói túljelentkezés az egyes tagozatokra. Ez egyrészt mutatja, hogy a gimnázium által kínált képzések mennyire vonzóak a nyolcadikos diákok számára, másrészt megerősíti, hogy az itt végzett pedagógia munka a társadalom szemszögéből mekkora értéket képvisel.

Diákságunk felvételénél törekszünk arra, hogy sokféle személyiségű, háttérű, sőt adott esetben hátrányos helyzetű gyermek is felvételre kerüljön. Akár a 30 pluszos osztályokat nézem, akár a 900 fős nappali tagozatos tanulókat; mindig találunk közöttük a társadalom minden részéből.

Ez így helyes.

A Szent László Gimnázium nem elit iskola, nem egy gyakorló gimnázium, nem csak az a cél, hogy a legtöbbet kihozzuk a diákokból. Emellett ott van, hogy legyenek érzékenyek, elfogadók, tudjanak kiállni önmagukért, legyenek képesek a demokráciát működtetni, legyenek értelmes állampolgárok, kialakuljon a magyarságtudatuk és kötődésük.

Emellett kialakul a lászlós kötődés. Diákjaink büszkék a lászlós mivoltukra, egy életre szóló meghatározó élmény számukra a gimnáziumban eltöltött időszak. Én magam nem itt végeztem, de látva, hogy milyen szellemiséggel bír ez az intézmény, szívesen jártam volna ide diákként.

A diákság változatos eloszlása nemcsak abban jelenik meg, hogy valamilyen SNI hátránnyal jár ebbe az iskolába, vagy mint gyengénlátó, vagy akár vakként, de egyre több más nemzetiségű tanuló is van. Kőbánya jelentős kínai, vietnámi és egyéb nemzetiségnek ad lakóhelyet. Közülük is sokan kerülnek be intézményünkbe. Mivel nem mindenki beszél megfelelően magyarul, ezért szükséges 'magyar mint idegen nyelvet' (MID) tanítanunk számukra. Bár vannak szaktanáraink hozzá, de az erre felhasználható órakeret nem elegendő ahhoz a feladathoz, amit el kell érniük érettségi idejére.

Tanulmányi átlag változás elmúlt 3 évben:

	2021-2022	2020-2021	2019-2020
tanév végi átlagok	4,44	4,36	4,34

*Tanulmányi átlag a teljes iskolai diákság függvényében:

Az elmúlt tanévben 908 tanulónk volt,

- a kitűnő eredménnyel végzettek a teljes létszám 15%,
- a jeles eredménnyel végzettek az kitűnőkkel már 22%-át adják a teljes létszámnak,
- 4,5 fölötti eredményt az iskola 58%-a ért el,
- 4,00 fölött fejezte be az évet a tanulóink 85%-a!

jegy	tanulószám	együtt	iskola %	iskola % összeadva
5,00	132		15%	
5,00-4,90	67	199	7%	22%
4,90-4,50	327	526	36%	58%
4,49-4,00	245	771	27%	85%

Ahogy a táblázat mutatja, olyan tanulmányi eredményeket hozott a Szent László Gimnázium diáksága, ami megállja a helyét az országos középiskolák versenyében.

Számos kiemelkedő versenyeredmény született 2022-ben. Ezekből csak az Országos Középiskolai Tanulmányi Verseny döntőseit mutatom be:

- OKTV-s döntő eredmények:

verseny	helyezett
olasz nyelv II. kategória	1
olasz nyelv II. kategória	2
olasz nyelv II. kategória	4
olasz nyelv II. kategória	8
olasz nyelv II. kategória	9
olasz nyelv II. kategória	10
olasz nyelv II. kategória	16
olasz nyelv II. kategória	18
informatika II. kategória	20

olasz nyelv II. kategória	22
kémia II. kategória	25
angol nyelv II. kategória	25
olasz nyelv II. kategória	26
olasz nyelv II. kategória	27
olasz nyelv II. kategória	30
olasz nyelv II. kategória	31
angol nyelv II. kategória	31
olasz nyelv II. kategória	32
informatika II. kategória	40

A 2022-2023-as tanév OKTV eredményei még nem elérhetőek, de a következő kategóriákban jutott döntőbe versenyzőnk:

- *angol nyelv* – 3,
- *biológia* – 1, *i*
- *informatika* – 5,
- *olasz nyelv* – 12,
- *vizuális kultúra* – 2.

Mint az előzőekből látszik, a kiemelkedő eredmények rámutatnak arra, hogy a tehetséggondozást új alapokra kell helyezni. Ha a Szent László Gimnázium ennyi tehetséggel rendelkezik, akkor az ő csoportos vagy egyéni fejlesztésük az intézmény új prioritása. Ez nemcsak diákok és az intézmény érdeke, hanem ezek az eredmények a Tankerület számára is fontosak. Programomban külön kitérek a tehetséggondozás új irányvonalára. Nem feltétlenül lehet belső forrásból ezt megoldani, szükséges lenne egyéb forrást találni akár tankerület részéről is, pályázati úton, de alapvetően az alapítványunkra számítok.

A nem pedagógus dolgozók

A KIRstat 2022. októberben 17 nem pedagógus állásban dolgozót sorol fel.

3 fő dolgozik titkári pozícióban, az egyikük fél állásban az esti tagozaton. A munkaterhelésük magas, viszont a bérük rendezése hosszú évek óta megoldatlan. Azzal a tudással, amivel rendelkeznek könnyedén találnának a versenyszektorban is munkát. Az ő pótlásuk, ha erre kerül a sor, komoly kihívást jelent majd az intézménynek. 2-5 éven belül ketten is elérik nyugdíjkort, szükséges lesz olyan átmeneti tanévre, amikor a speciális

tudásukat át tudják adni az új kollégá(k)nak. Erre azért van szükség, mert a feladatok nem azonosak hónapról-hónapra, hanem a tanév rendjének megfelelően változnak.

Legtöbb nehézség a technikai dolgozókkal van. Hiányunk van takarítókából, nem tudunk felvenni elég jelentkezőt, mert nem is jelentkeznek a hirdetésre. Karbantartóink közül többen az egészségi állapota megromlott, ideiglenesen sem tudjuk pótolni a betegszabadságon lévőket, mert csak státuszra vehetünk fel új embert. Egy karbantartónak valamilyen szakmával kell rendelkeznie, amit az intézmény ki tud használni. Aki szakemberként jelentkezne ilyen új állásra, annak bérigénye a piaci árnak megfelelő, amely nem található ebben a formában a közalkalmazotti bértáblával. Másik probléma, hogy a meglévő karbantartóknak nincs szakirányú végzettsége pl. villanszerelésre, így, ha ilyen gondunk van, csak a tankerületi szakembereket lehet hívni, ami lassítja az apróbb hibák rövid határidejű javítását.

2 főállású NOKS-os kollégánk van, az egyikük adminisztratív feladatokra van megbízva, a másikuk a könyvtári feladatokban vesz részt.

Tavaly sikerült olyan nyugdíjas laboránst találni, akire hosszabb távon tudunk számítani. Ez számunkra fontos, mert nélküle nagyon megnehezedne a természettudományi oktatásunk. Az előző időszakban, ha nyugdíjkorhatár alattit foglalkoztattunk a legkritikább esetben sikerült ezt hosszú távon tenni, többször a tanév közben változtatott állást a versenyképes fizetésért.

Tárgyi feltételek

Az iskola műemlék épülete az elmúlt 107 év alatt több átalakításon esett át. Az utolsó renováció az 1990-es évek második felében fejeződött be. Az elmúlt 3 évtizedben a teljes épületet érintő felújítás nem volt. Ugyanakkor 2000 után a karbantartási munkákra egyre kevesebb pénzt tudtak fordítani az iskola fenntartói. Számos tekintetben az intézmény elavult és javításra szorul. Bár megtörtént a hőközpont felújítása, de a vezérlés befejezésére már nem került sor az elmúlt tanévig - elvben most megtörtént, de még nem láttuk használatban. Nehéz spórolni az energia költségeken, pedig ez most prioritás. A fűtés és víz csővezetékei nem javítható szinten vannak, cserére szorulnak. Előregedett, gyakran fordul elő folyás, csőrepedés. Az elmúlt években előfordultak olyan csőtörések, amik az épületben 2-3 szinten okoztak kárt. Valójában olyan összegeket kell költeni a javításra, amelyek már rég indokoltá tennék a cserét.

A villamos hálózatunk is elavult. 30 éve elég volt egy-egy konnektor egy teremben, ma, amikor különböző elektromos eszközöket használnak a tanárok az órákon, már nem elég. Diákjaink folyamatosan jelzik, hogy szeretnék pl. digitális készülékeknek töltési lehetőséget, de ennek az infrastruktúrája nem áll rendelkezésre. Egyre több számítógépet használunk az oktatásban. Amikor terem szinten merül fel újabb igény, akkor az elektromos hálózatunk nem elegendő a működtetésre. Egy példával szemléltetném. A kompetencia

mérések 2022-ben átkerültek online formába. Ez komoly szervezési nehézséget okozott, mert nemcsak az osztálylétszámnak megfelelő gépet kellett hadrendbe állítani, de megfelelő helyet is kellett találni a lebonyolítására, mert minden számítástechnika termünk foglalt. Amíg a kompetenciamérés korábban egy nap volt, most 6-7 napra kellett tenni. Ezért a díszterem került átalakításra ezen időre. 40 gép áramfelvételét nem lehetett biztosítani, így megosztva kellett az áramot eljuttatni a folyosókon keresztül.

Az iskolai tanulók és dolgozók internet hozzáférésén sokat segített az Eduroam WIFI beszerelése az intézményben. Még van néhány kimaradt terület, amihez szeretnénk, ha további eszközöket szerelnének fel. Ilyen az alagsori kis tornaterem és környéke. Mivel az Eduroamhoz mindenki kapott hozzáférést, így a sáv szélesség megosztása után nem ad feltétlen biztonságot a tanítási órán. Ezért továbbra is fent kell tartani a korábbi hálózatot, de az nem ért el minden terembe.

Fejlesztési cél, hogy minél több ún. okosterem legyen, ahol rendelkezésre áll az órán számítógép, kivetítő vászon és hangtechnika. Ebben a Tankerületi fejlesztések mellett az iskola alapítványa lát el fontos szerepet.

Az új NAT bevezetésével megnő az informatika, illetve új nevén a *digitális kultúra* óraszámja. Ennek ellátásához új számítógépterem szükséges. Ennek berendezéséhez és kialakításához kértük a fenntartónk segítségét.

Az épületben jelenleg 3 számítástechnika- és egy médiaterem áll rendelkezésre. Mivel a számítógépek hőt termelnek, ezért ezekben a kis légtérfogatú termekben a légkondicionálás elengedhetetlen. A termeket csak a tetőtérben lehetett kialakítani, ezért itt elengedhetetlen a légkondicionálók működtetése és beszerelése. A négy tetőtéri teremből, csak kettőben van klíma, így itt két másik terembe kell beszerezni légkondicionáló berendezéseket. (Az új digitális kultúra / informatika gépterem is itt kerül kialakításra)

A tetőtéri termeknél évek óta igény, hogy a padlózatot cserélni kell, felszakadt a linóleum és balesetveszélyes a közlekedés. Ugyanitt a tetőtéri ferde ablakok javításra és cseréjére szorulnak. Van, amelyik nem nyílik, vagy beázik, letört a kilincse. A bútorzat is cseréjére szorul.

Az épület állagmegóvására évtizedeken át mindent megtettünk, többször alapítványi támogatásból. Ezt én nem tartom szerencsésnek, mert az alapítvány nem vállalhat át olyan költségeket, ami fenntartói feladat.

A Kelet-Pesti Tankerület vezetője, Dr. Varjuné dr. Fekete Ildikó támogatja, hogy próbáljunk közösen olyan állami forrást találni, amivel a rekonstrukciót el lehet kezdeni. A Tankerület segítségével már árajánlatot kapunk az összes külső nyílászáró cseréjére. Várjuk a terv végig vitelét, ami segít majd emelni az energiahatékonyságot, és egyben megoldódna az ablakok miatti balesetveszély. Emellett a nyílászárók cseréje lehetőséget adna arra, hogy a csillagászati fűtési számlája az intézménynek csökkenjen.

Az elektromos hálózatunknál fontos cél az érintésvédelem, a tankerületi szerelő hiába teszi vissza a falba a kilazult konnektorokat, legtöbbször a falba ágyazott helye ment tönkre, emiatt ugyanúgy kijön a helyéről és továbbra is balesetveszélyes. Felújításra szorul több terem világítása. A tantermek mellett kiemelném a tornacsarnokot, ahová LED világításra kellene lecserélni a meglévő korszerűtlen lámpatesteket. Az elektromos hálózat, mint korábban írtam nem bírja a terhelést. Mivel tanár sem kapcsolhatja vissza a levert biztosítékot, így iskolai programok tervezésénél ki kell számolni, hogy egy adott folyosó mekkora terhelést bír el, és csak ez alapján lehet használni az elektromos berendezéseket.

A tornacsarnok teteje beázik, ennek javíttatása is évek óta húzódik. Szükséges, hogy a teljes tetőszerkezetet szakemberek évente átvizsgálják, egy elmozdult cserép okozta beázás, vagy egy tartó gerenda elrohadása többszörös kárt okoz, mint az éves felügyelet díja. Megoldás lehetne a tornaterem vagy a tornacsarnok tetejének beépítése, ami egyszerre több problémára is nyújtana megoldást; jobb lenne a fűtés, a krónikus teremhiány megoldódna, és egyben a csarnok beázása is, mert minden esőnél, akár kicsi, akár nagy, befolyik a víz.

A vizes helyiségeket mind fel kell újítani. A jelenlegi egyáltalán nem 21. századi állapotot mutat, hanem 50 évvel ezelőtti szintet. Mind a lefolyó rendszer, mind a víz csőhálózata elavult. Ha nem kulturáltak a mellék helyiségek, akkor bármekkora erőfeszítést teszünk, elő fognak fordulni falfirkák, rongálások. Ez ugyan nem jellemző a Szent László Gimnáziumban, de ha ilyen történik, hosszú idő, amíg a karbantartók helyre tudják állítani. Nincs WC-papír-tartó minden egyes WC fülkéhez. A WC-papír ellátásunk többször elakadt.

Az öltözők tusolói elhasználódtak, felújításuk nem odázható el tovább. Itt teljes felújítás kell mind a tornacsarnok öltözőinél, mind pedig a kis tornateremnél.

Minden évben beküldünk tervezetet a felújításokra, sajnos ennek töredéke tud megvalósulni. Tudom, hogy nem a Tankerületünk, hanem a rendszer hibája a forráshiány.

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. Minden esetben hangsúlyos, hogy egyes célkitűzések és azok tervezése a nevelőtestület bevonásával és a fenntartó támogatásával valósuljanak meg.

A jogszabályi környezet változásainak követése

Magától értődő 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), valamint az irányító szervek (EMMI, KK, Tankerületi Központ stb.) felől érkező információk, tájékoztatások követését és a felsőbb 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 van, ne feledjük el, hogy ez 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 fókusza nem állhat a jogi környezet görcsös értelmezésén. A jogszerűsége vonatkozó érzékenység, az értelmezést segítő támogatásra való nyitottság, a jóhiszeműség elvével ötvözve megfelelően biztosítja egy intézmény jogszerű működését.

Stratégiaalkotás

A helyzetelemzésben vázoltak alapján, és mérlegelve a köznevelési intézmények sokszínűségét, a Szent Lászlós hagyományokat, eredményeit, valamint a nevelőtestületben rejülő intézményi kompetenciátárat, két irányt tekintek az iskola egyediségét biztosító területnek:

1. a tudás mint érték megfogalmazását és
2. a tehetséggondozást és az egyedi fejlesztést.

Mindkettő kiemelten szerepel Pedagógiai Programunkban is, de úgy gondolom, ezeknek megfelelően kell kitűzni az iskola stratégiai, taktikai és operatív céljait, át kell hatnia mindennapjainkat.

Magától értődik, hogy a Pedagógiai Programunkban szerepelnek intézményi céljaink, de meglátásom szerint fontos lenne egy, a teljes nevelőtestület bevonásával történő stratégia-építési folyamat, amely 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. Esetünkben például az, hogy mit is jelent a „tehetséggondozás” folyamata – csupán a tananyag magas szintű feldolgozását, tantárgyi képességrendszerek fejlesztését, tantárgyközi kooperációk előmozdítását?

A stratégiaalkotást hatékonyan segíthetik az irányított értekezletek, ahol megneveznénk és megerősítenénk a jelenlegi értékeinket, céljainkat, 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 olyan hosszútávú célok tűzhető ki, amelyek egyértelműek, és amelyek mellett a teljes szervezeti kollektíva el tud köteleződni.

Minden iskolának jogszabályban előírt feladata a különleges bánásmódot igénylő tehetségek differenciált oktatása. 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.

A megfogalmazott stratégiai célokat a nevelőtestülettel közösen kell elemeire bontani, meghatározni a Szent László Gimnázium értékeit és küldetését. Mindezek alapján szükségessé válik az iskolai alapidokumentumok harmonizálása a jogszabályi környezettel és a stratégiai célokkal. Ezek felülvizsgálatával és frissítésével folyamatosan kell foglalkozni.

A lebontásos tervezés módszertanának megfelelően újra kell gondolnunk az iskolai munkaterv főbb elemeit és sarokpontjait.

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 továbblépéshez. A felmerült nehézségek, problémák, a további megoldandó feladatok csak a korábbi eredmények elemzése alapján derülnek ki. Éppen ezért hangsúlyt kell helyoznünk a szisztematikus adatgyűjtésre és -elemzésre, azaz aktív minőségbiztosítási tevékenységet kell végeznünk.

Az elmúlt időszak intézményi beszámolóí jól tükrözik, hogy az intézményi eredményességre irányuló adatgyűjtés (tanulmányi eredmények, érettségi eredmények, beiskolázási mutatók stb.) precíz és következetes volt az elmúlt években. 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 korábbi felméréseinket mindenképpen folytatnunk kell, és ki kell egészítenünk, hiszen ez ad lehetőséget trendelemzésre. Ezek az alábbiak:

- érettségiző diákok véleményének felmérése;
- a diákok stresszeltségi állapotának, közérzetének felmérése;
- klímafelmérés és a pedagógus kiégés monitorozása.
- gólyakérdőív (beiskolázási motiváció, előzetes elvárások felmérése);
- a 9. évfolyamos diákok családjainak iskolai motívumokra irányuló felmérése;
- szülői vélemények és elvárások monitorozása;
- eseti kérdésekben az érintett kör véleményének felmérése.

Érdeemes meggondolni, hogy a felmérések milyen formában – papír alapon vagy online – szolgálják-e hatékonyabban a célokat. Az előbbi esetben lehet, hogy magasabb a kitöltöttségi arány, viszont komoly utómunka a feldolgozás, míg az online módszer azonnali 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 döntés előkészítés 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 priorizálni kell azokat. Meglátásom szerint ezek az alábbiak:

- a beiskolázás sikeressége, központi felvételi listás tanulói helyezések osztály/szakra bontva;
- a tanulók eredményessége (a tanulmányok és a továbbtanulás területén, az intézmény hozzájárulása a sikerhez);
- a pedagógiai munka eredményessége (tanulói, szülői visszajelzések alapján);
- a tehetséggondozás módszereinek megítélése és sikeressége;

Ezekon a területeken kérdőíves felmérésekkel, valamint tapasztalat megosztó 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.

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 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. Véleményem szerint az elmúlt években lezajlottak azok a 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, illetve az elkövetkező 5 évben megy nyugdíjba).

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.

Az iskolánkra jellemző a klasszikus hierarchikus szervezeti struktúra, ami rutin alapú munkaközösségi (nem ritkán tantárgyi munkacsoport) szintű specializálódáson alapul. Ennek megőrzése és a hatékony működési elemek 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 tanáregyéniségeinket mindenképpen támogatni kell a (pedagógus életpályán túlmutató) egyéni életútjuk építésében. Minderre a pedagógusoknál gyakran kialakuló kiégés 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. A korábbi reál és humán szakos igazgatóhelyettesi leosztás megváltozott, emellett 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 elősegítését 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 100 fős nevelőtestületben is kialakulhat egy megtartó, támogató szociális háló. E cél elérésére már eddig is több lépést tett az intézmény korábbi vezetősége, a jövőben folytatnunk kell ezt az utat. Sikeresen gyűjtöttük össze tudásunkat a tíz munkaközösség köré szerveződött munkacsoportokban. Fontos, hogy a munkaközösségi csoportok hálózata minden pedagógust lefedjen, minden tanár legalább egy munkaközösség tagja legyen. Ezért a meglévő struktúrát kicsit át kell alakítani pl. a kis nyelvek kerüljenek be a német munkaközösség alá, a földrajz pedig a természettudományosba.

Az egyes speciális feladatok ellátását úgy látom hatékonynak, hogy a lineáris struktúra erényeit 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. Miután minden kollégánk idejét kitölti a szakmai feladatok ellátása, nem jut sem energiájuk, sem idejük arra, hogy közösségi programokat szervezzenek, vagy bármi egyéb módon mélyebben megismerjék egymást és a többiek munkáját.

A megoldás első lépése, hogy részletesebben kell ismernünk a nevelőtestület közérzetével kapcsolatos problémákat. Megfogalmaztuk az első szükséges teendőket (pl. tréningek, önszervező csoportok szervezése). Fontos lenne a rendszeres (legalább

kétévenkénti) klímafelmérés annak érdekében, hogy észre vegyük az esetleges tendenciózus változásokat, és időben léphessünk még 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. (Tervezek felállítani egy közösségi programokkal foglalkozó önkéntes 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 milyen igény van – önkéntes részvételen alapuló – tréningeket szervezni a kollégáknak, akár az iskolapszichológus vagy az ő külső kapcsolatainak bevonásával. Szintén jó gyakorlat, hogy egyik kollégánk minden év elején tart MQ tréninget, most már kiegészítve coachinggal. Mellette még több olyan kolléga is van, akik mentálhigiénés programot végeztek, és az ebben tanultakat szívesen osztják meg a kollégákkal. Lehetőséget kívánok biztosítani, hogy tarthassanak több olyan tréninget, ami segítheti a kollégák munkáját. 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 hozzáddal rendelkező feladat egymás pedagógusi munkájának megismertetése a kollégákkal. Szeretném megerősíteni a munkaközösségvezetők rendszeresen látogassák a saját munkaközösségük szakóráit. Volt olyan mesterprogram az elmúlt években, ahol a munkaközösség tagjai is látogatták egymás óráit. Ez a résztvevők számára sok jó gyakorlati módszer megosztásához vezetett. A pedagógusok kölcsönös óralátogatását központilag, vezetői szintről is szükséges ösztönözni, 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. Célravezetőnek érzem e kollégák tapasztalatainak, munkásságának kommunikálását a nevelőtestület felé. Szakértőként rendszeresen vesznek részt más intézmények pedagógusainak minősítő vizsgáján, minősítési eljárásában, ami jó lehetőség a látogatások során szerzett jó gyakorlatoknak az intézményi működésbe történő

becsatornázására. Másrészt a saját intézményünkben is, akik még nem léptek tovább a pedagógus 2 szintre, könnyebbé ad a portfólió elkészítéséhez. 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 saját működésünket.

Az intézmény oktatási feladatai

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 iskolavezetés megőrizte a korábbi profilokat, ami jó alapot jelent a továbblépésre, az osztályprofilok adaptív finomhangolására.

A jelenlegi képzési struktúránk négy és öt éves tagozatos képzéseket kínál:

A képzési struktúra egy történelmi fejlődés eredményeképpen jött létre, amely a tagozatos képzésekre épült. Az évtizedek alatt ezek csiszolódtak, fejlődtek, mindegyik olyat tud kínálni a tanulóknak, ami vonzó a számukra. Az iskola többszörös túljelentkezéssel néz szembe minden évben, bár ennek szorzója különbözik az osztálytípusoknál. Pont ezért a felvételikor komoly nyomás nehezedik az igazgatóra a fellebbezések elbírálásakor.

Hiánya a jelenlegi struktúrának, hogy minden osztály tagozat része, így teljesen általános képzést nem tudunk indítani, bár erre is lenne igény. Sajnos, az emelt szintű humán tagozatos osztályokból egyszerre csak két osztály működhet, mert nem áll elég tanterem rendelkezésre. A humán tagozatos képzés a bevezetése óta bizonyította, hogy társadalmi igény van rá, és olyan versenyeredményeket értek el diákjaink pl. a Horváth Mihály történelem versenyen, amire még iskolánk történetében nem volt példa.

A 2020-as NAT bevezetésekor igen rövid idő állt rendelkezésre az új óratermi háló kialakítására, akkor – magától értetődő módon – a korábbi képzési struktúra átmentése volt a cél. Meg kell vizsgálni, 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.

A továbbtanulás támogatását csak úgy tudjuk elérni, ha nagyobb rugalmasságot biztosítunk a 11-12. évfolyamon az osztálytípustól eltérő választások engedélyezésére. Gyakran előfordul, hogy a diák nem a tagozatának megfelelő irányban kíván továbbtanulni. Erre joga és lehetősége is van, az intézmény minden támogatást meg kíván adni az ilyen típusú pályamódosítására. Viszont pl. a természettudományos osztályokba járó diákok más szinten vannak kémiából és biológiából, mert eddig tagozatos emelt óraszámú tanulták ezeket a tárgyakat, így más tagozatról ezekben a fakultációkba csak úgy tudnak bekapcsolódni, ha az intézmény külön segítséget tud nyújtani a felzárkózáshoz. Ennek az

óránhálót meghaladó órakerettel tud csak az intézmény megfelelni, ami a fenntartó számára többletkiadást jelent. Ha a fenntartóval sikerülne megegyezni egy az iskolára szabott óráhálóra, az az intézményben folyó munka számára hosszútávon segítség lenne. Minőségi munkát a megfelelő feltételekkel lehet elvégezni, ehhez a személyi feltételek jelenleg adottak, a tárgyi feltételeket meg úgy kell alakítani, hogy ez meg is valósulhasson.

Azok a diákok, akik a beiskolázáskor meghozott döntés ellenére, azaz nem a tagozatnak megfelelő irányban kívánnak továbbtanulni, és nem kívánják emelt szinten és emelt óraszámokban tanulni a „tagozatnak” megfelelő tantárgyakat, a 11. évfolyamtól a rendelkezésre álló többi fakultáció közül választanak. A fakultációs tárgyak minden tanulónak választhatók és elérhetők. A fakultáció másik szerepe az egyetemi felkészítés mellett a tehetséggondozás. A jó képességű, motivált tanulók saját választás alapján kerülnek a fakultációs csoportba, de ennek órakerete nem feltétlenül elég a versenyekre való felkészítésre. Hiszen a faktos óraterv az emelt érettségi vizsgára való felkészítést tartja elsődleges céljának, a legkiemeltebben tehetséges gyermekek verseny felkészítésére külön idő és órakeret lenne szükséges. Ha intézményi szinten támogatni akarjuk a versenyeken való részvételt, akkor ennek külön helyet kell találni a meglévő rendszerben, vagy amellett. Azt gondolom, hogy olyan tehetségek versenyfelkészítése, akik akár a tanárukat is meghaladják, komoly extra befektetett munkát igényelnek, amiért a felkészítő tanároknak kiemelt díjazás jár. Céлом, hogy ennek az anyagi háttérét biztosítani lehessen. Jelenleg ebben az Összefogás a Szent László Gimnáziumért alapítvány támogatására tudunk támaszkodni. Az alapítványunk egyik kiemelt célja a tehetséggondozás, de szociális alapon is tud segítséget nyújtani.

Az egyes osztályok profiljához és órarendi hálójához kapcsolódó feladat az órarendszerkesztés alapelveinek átgondolása, hiszen az órarend elsősorban a diákok érdekeit kell szolgálnia. Az órarend összeállításánál alapelv, hogy a diákok számára a tagozatos órák és fakultációk legjobb elosztását igyekezzünk szem előtt tartani. A csoportbontások 9-10. évfolyamon, illetve a nyelvi sávok komoly kötöttséget hoznak, és megnehezítik az órarend elkészítését. Az osztályokban az osztályprofilnak megfelelő, valamint a kötelező érettségi tárgyak optimális órarendi helyzetét helyeztük előtérbe, mely alapelveknek a jövőben is meg kell maradnia.

A felnőttoktatási tagozaton a tanítás esti munkarend szerint történik. Ez a munkarend biztosítja a tagozat céljainak megvalósítását: a középszintű érettségire való felkészítést, ezáltal a munkaerőpiacon való eredményesebb elhelyezkedés, illetve az érettségire alapozott szakképzés, végzettség megszerzésének lehetőségét. A felnőttoktatási tagozaton tanító kollégák stabil tantestületet alkotnak, nagy tapasztalattal rendelkeznek és kiváló együttműködés keretében dolgoznak tanítványaik érdekében.

A tanulói korösszetétel változása, a 16-20 év közötti fiatalok számának növekedésével egyre nagyobb igény mutatkozik a továbbtanulásra, ezzel összefüggésben emelt szintű érettségi vizsgák teljesítésére.

Töreksem arra, hogy a több évtizedes múlttal rendelkező, jó hírű felnőttoktatási tagozatunk a továbbiakban is hasonlóan működhessen. Ennek érdekében igyekszem a felnőttoktatási tagozat vezetőjével, Ajler Katalinnal, rajta keresztül pedig az esti tagozat tantestületével fenntartani az elmúlt években kialakult konstruktív munka kapcsolatot.

A színvonalas szakmai munka biztosítása és fejlesztése érdekében fontosnak tartom az oktatási feltételek biztosítását, javítását.

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 meglétére alapul. Az elmúlt két tanévben hosszabb időre kényszerültünk 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 nehézségeik vannak stb.

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

A hibrid oktatás technikai feltételei a pandémia óta sem állnak rendelkezésre, érdemes lenne ennek informatikai hátterét felállítani, még ha csak néhány tanteremben is.

Másik a digitális oktatás adta lehetőség, ha az intézményeknek az oktatás irányítás engedélyezné, hogy saját hatáskörben dönthessenek bizonyos napok ilyen irányú elrendeléséről. A munkaszervezés ilyen formáját akkor tudnánk kihasználni, amikor az intézményben egyszerre több olyan program fut, amely zavarja egymást, vagy nincs rá elég terem, ez megoldható lenne projekt alapú online oktatással. A saját munkatervünkben jól tudnánk használni, amikor egyszerre több évfolyamnak zajlik egy időben az évközi vizsgája,

vagy amikor olyan nagy számú külsős diákkal rendezett emelt érettségi fut, hogy a termeink 80% feletti használatban vannak.

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.

A teljes felvételi eljárás során fontos feladat az iskola pedagógiai céljainak, egyediségének folyamatos kommunikálása. Ezt segítik az iskolai rendezvények – a nyílt napok és az azokhoz kapcsolódó események, 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, pl. mennyire tartották a nyílt nap adta információkat fontosnak, vagy döntőnek a választásuk kialakulásában?). Az említett rendezvények körét ki kell egészíteni az iskolai életre vonatkozó elemekkel, hiszen egy iskola közösségi élete épp olyan vonzerő, mint diákjainak eredményessége. Meglátásom szerint nem aknázzuk ki megfelelően például ezt a lehetőséget.

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 idelátogatók számára adnak információt. Ma már nem elegendő, hogy a Szent Lászlót „hírből” ismerik a beiskolázás előtt álló gyermekek és családjaik. Ezen változtatni egyfelől tudatos média-megjelenésekkel lehet, amely gimnáziumunk stratégiai céljait, pedagógiai tevékenység-fókuszát, értékeit mutatják be. Igen fontos annak feltárása – akár kérdőíves vizsgálatok segítségével, – hogy a bejövő diákok családjai honnan szereztek információikat 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. A szóbeli felvételi vizsga hangulata például kifejezetten meghatározó a diákok számára. Ezen az eseményen több éve saját gimnazista diákjaink segítik a felvételizők feloldódását.

A beiskolázás során fontos, hogy a felvételi vizsgák alkalmával minél pontosabban felmérjük, mely jelentkezők tudása és személyisége teszi őket majd sikeres diákunkká. Ez nemcsak 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, hogy 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 osztályozó értekezletek 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 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 tud 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. 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. A szekció vezetőikkel a közeljövőben át kell tekinteni, hogy a felvételi pontozás megváltoztatásával lehetne-e javítani a már bevált gyakorlatunkon?

A diákok tanulmányi sikeressége

Az iskolai tanulmányi sikeresség előmozdítása az eredményességben mért elmaradások és azok – nem ritkán szubjektív – megítélése miatt nehéz helyzet. Fontos a diákok életkoruknak megfelelő önreflexiójának fejlesztése ezen a téren. Érdeemes 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 kérdőívvel.

A motiváció fontosságát az eredményességben felesleges hangsúlyozni, a szervezetfejlesztéssel kapcsolatban megfogalmazott javaslataim, azaz a kollégák jólléte és

motiváltsága kiemelt szempont kell legyen, ha a diákok motivációját meg akarjuk őrizni, vagy erősíteni akarjuk.

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, nagy hangsúlyt kell helyezniük pedagógusainknak a tanulás támogatására. Az önálló tanulás módszertanának megtanítása elsődleges.

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. A tanulás tanítására szolgáló pedagógiai anyagok rendelkezésre bocsátása, az osztályfőnöki órák keretében elvégezhető foglalkozástervek könnyíthetnék meg ezt az osztályfőnöki feladatot. Az A, E és F osztályoknál már órarendbe beépítve van tanulás módszertan óra, hasznos lenne, ha ezt a többi osztály számára is elérhetővé tudnánk tenni.

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 tantárgyokhoz kötődő egyéb specifikus kompetenciák fejlesztésére – különösen az egyes tantárgyak induló évfolyamain. Negyedévente minden osztály pedagógusát egy osztályozó konferenciához hasonló közös konferenciára kívánjuk hívni, hogy megfelelő platformot alakítsunk ki annak, hogy a kollégák a személyes tapasztalataikat és nehézségeiket meg tudják egymás közt osztani. Ez az információcsere megoldást kínálhat, hogy az osztályfőnök és a szaktanárok közösen rendelkezzenek olyan háttérinformációkkal, amelyek segíthetik az adott tanulók differenciált segítségét. A problémák korai felismerése mindig nagyobb esélyt ad a korrigálásra, a helyzet javítására.

A tanulmányi problémák osztályon belüli felismerését követően lehetőség a tanulói segítségnyújtásnak az ún. „tanulópárok” kialakítása az osztályon belül (ami a tanulóhoz szükséges információk áramlásának kérdését is megoldhatná). Ezt természetesen mindenképpen osztályfőnöki és szaktanári koordinációval kell elvégezni.

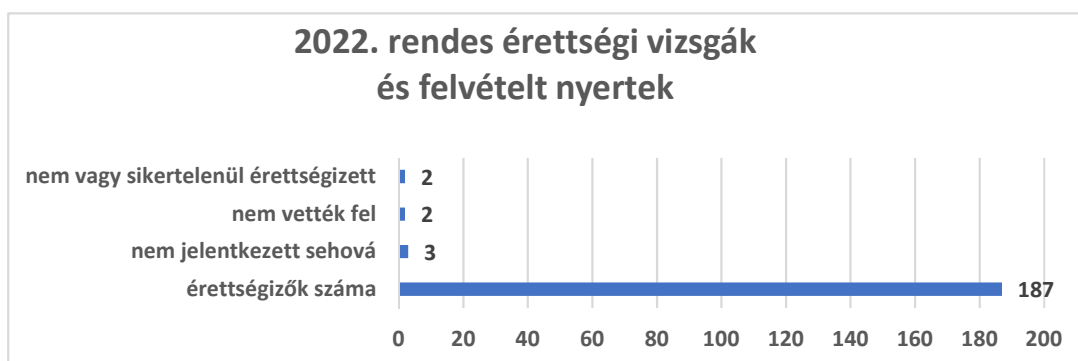
Igen fontosnak gondolom a megfelelő szaktanári visszajelzéseket a pályaválasztást befolyásoló, valamint az érettségi tantárgyak vonatkozásában. A 11. évfolyam végén a diákoknak egyértelmű visszajelzést kell kapniuk arról, hogy hol állnak az emelt szintű felkészítésben.

Hasonlóan fontos idegen nyelvekből az aktuális nyelvtudásukról legkésőbb a 11. évfolyam első félévének végén a diákok számára visszajelzést adni. Ez fontos motivációs

tényező lehet, hogy reálisan felmérje, hogy hol tart a B2-es vagy C1-es nyelvvizsga megszerzéséhez vezető úton. Intézményünkben csak azokban az osztályokban támogatjuk az előrehozott nyelvi érettségit, ahol az utolsó évben a pedagógia program szerint már nem lenne nyelvoktatás. (öt évfolyamos képzések, (A), E, F osztályok). A négy évfolyamos képzéseknél a diákok előrehozott nyelvi érettségije saját maguk számára hátrányt is jelenthetnek, mivel elesnek egy teljes évnyi nyelvtanítási óraszámától. Nem az a kérdés, hogy középszintű érettségien B-1es tudásáról számot adva befejezi a nyelvi tanulmányait, ugyan ezzel teljesíti a tanulmányi kötelezettségét a tárgyból, de ellenben megfosztja magát 150 tanórányi lehetőségtől, és olyan kompetenciákat nem sajátít el, amire később felnőtt élete alatt szüksége lehet.

Az érettségire történő felkészülést segíti az évközi vizsgák rendszere. A 9. 10. és 11. évfolyamokon meghatározott rendszerben más és más tárgyakból kell a tanulóknak vizsgáznuk, így mire végzősként a valós érettségi vizsgát kell a tanulóknak tenniük, már saját tapasztalattal és rutinnal rendelkeznek. A 12. évfolyamon megtartott próbaérettségik magyar nyelv és irodalom, matematika és történelem tantárgyakból szintén ezt a felkészülést szolgálják. Ez kétségtelenül többletterhet ró a megfelelő munkaközösségek szaktanárait, de a diákok számára igen fontos visszajelzést ad aktuális tudásukról.

A Szent Lászlóban töltött évek eredményességének egyik legfontosabb mércéje a továbbtanulás sikeressége. Meg kell erősíteni az adatgyűjtés hatékonyságát annak érdekében, hogy a jelenleginél nagyobb arányú visszajelzés érkezzen volt diákjainktól. Hasznos lenne egy követő rendszer, de ez túlmutat az intézmény feladatain. Láthatnánk, hogy milyen egyetemi végzettségeket szereztek, milyen mesterszakra mentek, esetleg milyen területen dolgoznak? Ennek nyomon követésére és elemzésére nagyobb hangsúlyt kívánok fektetni.



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 egy része 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. Az erre való felkészülés – a családokra nehezedő anyagi terhek mellett – nem kevés plusz energiabefektetést igényelnek diákjainktól.

El kell fogadnunk, hogy napjainkban egyre nagyobb szükség van a diákok tantárgyaktól független, ún. „*soft skills*” (interperszonális) készségeinek, valamint problémamegoldó képességének erősítésére. Ezekre érdemes még nagyobb figyelmet fordítani, és szakorán, vagy tantárgyi kereten túlnyúlva oktatni. Ilyen az angol munkaközösség által beemelt „21st Century Skills”, ahol ilyen típusú tudásra tehetnek szert a diákok. Érdemes lenne ezt más tantárgyakra is átvinni a jövőben.

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, mind pedig a második idegen nyelv körének megváltoztatása komoly tanügyigazgatási vonatkozásokkal jár (pedagógusok óraszám, intézményi órátömeg, nyelvi csoportok indíthatósága). Azt viszont az idegen nyelvi munkaközösség bevonásával nyomon kell követnünk, hogy a diákok milyen előismeretekkel érkeznek, illetve milyen nyelvek tanítására lenne igény. Évtizedek óta a Szent László Gimnázium egyik erőssége a nyelvtanítás és emellett az a diverzitás, amivel rendelkezünk. Kevés más gimnázium kínál a nagy nyelvek mellett (angol, német, olasz kéttannyelvű tagozat) ennyi féle lehetőséget: spanyol, francia, orosz, latin - a már említett nagy nyelvek mellett. Ha mindezek mellett még szeretne a diákunk nyelvet tanulni, akkor szakköri tanfolyamon választhat a lengyel, a japán és koreai nyelvet is.



A sávos nyelvoktatás az összes évfolyamon lehetővé teszi, hogy a diákok bejövő szintjének megfelelő, differenciált oktatást nyújtsunk. A csoportbontások után is a létszám 15-18 fő, néha több is, ami további csoport indítását igényelné. Az ezévből indított második nyelvi csoportoknál 6 csoportnál magasabb a létszám, mint a pedagógiai programunk engedné. Legfontosabb a diák fejlődésének elősegítése és ehhez az optimális körülmények

létrehozása. A magas osztálylétszámú évfolyamokon pont a magas diákszám miatt kell további bontást végezni, ami szintén az órakeret fölé viszi az intézményi összóraszámot, de az ismert okok miatt ezt nem lehet megtenni. Ahhoz, hogy ezt a jó gyakorlatot a tanulók jogos érdekeként fenn tudjuk tartani, fenntartói engedélyre van szükségünk.

Fontos a csoportok közti átjárás lehetőségének biztosítása, hiszen gyakori, hogy egyes diákok máshogy, gyorsabban fejlődnek, mint csoporttársaik. Csoportváltásra általában év végén van lehetőség, természetesen egyeztetve mindkét csoportban tanító tanárokkal.

Nevelési kérdések, tanulói közérzet

Egy iskola szellemiségét oktatási céljai és eredményessége mellett meghatározzák nevelési céljai is. 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), valamint a tudásvágyra irányuló értékeknek (pl. nyitottság, tolerancia és szorgalom) a 21. század által elvárt értékeknek (pl. önismeret, döntési képesség, együttműködési készség) ötvözése. Ezeknek a hangsúlyoknak át kell hatnia a diákok és a pedagógusok mindennapi életét, és meg kell jelenniük szabályozó dokumentumainkban (Házirend).

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

Én azt tapasztalom, pedagógusaink (nem ritkán diákjaink is) gyakran nehezen döntenek ma arról, hogy a hétköznapi tapasztalt egyes cselekedetek megfelelnek-e iskolánk általános értékrendjének (annak határain belül esnek-e). Úgy gondolom, hogy a lászlós Házirend egyben egy „etikai kódex” is, ami megkönnyíti az iskolai értékrend betartását (és betartatását). Ebben a pedagógus közösségnek és a diákságnak egyaránt aktívan kell részt vennie, a DÖK ebben kiemelten konstruktív partner.

Fontos nevelési kérdés a diákok mentálhigiéniai, néha pszichés problémáinak kezelése, amelyet a járványhelyzet az érzelmileg labilis kamaszkorban járó diákokra gyakorolt hatása súlyosbított. A 2022-23-as tanévben olyan magas szintre lépett a pszichológus, vagy akár pszichiáter segítségét igénybe vevő tanulók száma, amire eddig nem volt példa! A diákok mentálhigiénés állapotát az a példa mutatja a legjobban, hogy ebben az évben több öngyilkossági kísérletet követtek el különböző tanulók. Az osztályfőnökök és iskolapszichológusaink, 2 mentálhigiénés kollégánk és a nálunk dolgozó BÁRKA munkatársai egy külön segítő team-et alkottak, hogy egymást segítsék a gyors és megfelelő helyzetfelismerésben, illetve a szakszerű intézményes segítség elindításának útját ismertették az osztályfőnökök csoportjával.

Szerencsére iskolánkban két pszichológus dolgozik félállásban, és mellettük még a BÁRKA egyesület két kollégája is értékes munkát végez, akik elsősorban a tanulóink lelki és mentálhigiénés problémáin segítenek. Munkájukra a COVID járvány után még inkább szükség van, mindkét pszichológus teljes kihasználtság mellett működik. Az újabb megkereséseket néha csak várólistára kerülés után tudják teljesíteni. Egyes komolyabb esetekben segítenek megkeresni, hogy melyik pszichiátriára lehet tovább küldeni a szakszerű kezelés eléréséhez. Az elmúlt években nagyságrendekkel nőtt azon tanulóink száma, akik pszichológusi segítséget kell kérjenek. Nem tudom megállapítani, hogy ez a járványnak köszönhető-e, vagy pedig általános tendencia, de mindenesetre a korábbi számok többszöröse veszi igénybe iskola pszichológusinkat.

Több erőforrást kell tudnunk erre bevetni. 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.

Vezetőként ugyanakkor nem hagyhatók magukra a kollégák sem a problémával. 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. Iskolai pszichológusunk havi rendszerességgel tart esetmegbeszélő összejöveteleket, itt az osztályfőnökök kapnak szakszerű segítséget a felmerült problémák megoldásához.

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, programokkal is lehetne fejleszteni, erre kiváló példa a Föld Napja programok. A szép környezet megőrzése mindannyiunk feladata, de amikor a karbantartások elmaradása miatt már nem az otthoni környezethez hasonlít, akkor többször előfordult, hogy a tanuló sem úgy vigyázott a közös értékekre. A felújított szép WC-k hosszan falfirka mentesek maradnak, de ahol elhanyagolt, ott elő-elő fordulnak.

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-helyettes 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-helyettesek rendszere 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-helyettesek feladatait. Állandó feszültség forrása, hogy míg az osztályfőnöki munka díjazással jár, a helyettesi szívességi alapon működik. Én az gondolom, hogy érdemes lenne erre központi, oktatás irányítási megoldást találni, hiszen a pedagógus befektetett munkája ezt megérdemelné. Ez a probléma nemcsak nálunk jelentkezik, hanem minden intézményben, ahol osztályfőnök helyettesek segítik a munkát. 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 segítője meg tud állapodni ezek felosztásáról, és ezt a megosztást a fenntartó is támogatni tudja.

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

A mindennapi tanulói stressz oldását és a közösségépítést szolgálhatják változatos diákprogramjaink. Mindenképpen ápolnunk kell iskolai hagyományainkhoz kötődő programjainkat: a gólyatábort, a tojásbulit, a szalagavatót, a diákok szervezésében megvalósuló Lászlós Hét fesztivált.

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

Hatékony területei az önértékelés növelésének és a szociális készségek fejlesztésének a mentoráláson alapuló tehetséggondozó programok (pl. tanuló párok), amelyekbe célszerű lenne minél szélesebb körben bevonni a diákokat. Szintén kettős célt szolgálhat, ha idősebb diákokat bevonunk a szakkörök tartásába.

Nevelési céljai vannak a különféle prevenció és egészségtudatossági programoknak. Mint minden köznevelési intézménynek, nekünk is belső stratégiát kell felépítenünk ezek kezelésére. Egy intézményi prevenció 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 egyes 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. Nem nekünk kell ezeket az eseteket megoldanunk, hiszen ehhez nincsenek meg a megfelelő kompetenciáink, ugyanakkor nem zárkozhatunk el a probléma elől.

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) tartott elsősegély nyújtó tanfolyam. Az iskolák közötti elsősegély versenyeken rendre dobogós helyezéseket szokott a Szent László Gimnázium csapata szerezni. Egyik kollégánk hamarosan elsősegély trénerre válik. Hasznos lenne, ha ezt a tudást egyre több pedagógus is elsajátítaná. Magabiztosságot és segítséget nyújtana a kollégáknak, és váratlan helyzetekben akár életmentő is lehet.

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. Másrészt a diákok megtanulják az önérvényesítés módjait, a demokráciára való nevelés egyik legfontosabb terepe a DÖK.

Az iskola vezetése rendszeres és élő kapcsolatban áll 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 a diákönkormányzat terveit, tanácsokkal lássa el őket a szervezés során, szükség esetén vezetői támogatást nyújtson. Úgy gondolom, hogy a DÖK-öt segítő pedagógus(-ok)kal az iskolavezetés továbbra is heti rendszerességgel találkozzon az iskolavezetőségi ülésen, hogy folyamatosan egyeztessen a tervekről, programokról. A programok tervezését és szervezését nyomon követjük, amely egyrészt hitelességet ad azoknak, másrészt segít megelőzni az esetleges problémákat.

A DÖK szervezésében megvalósuló programok mellett a diákok jelentős részt vállalnak az iskolai szervezésű programok lebonyolításában is: a Gólyatábor teljes körű megszervezése, a Tojásbuli szervezése és megvalósítása, a „Lászlós Hét” fesztivál szervezése és lebonyolítása. Olyan készségeket fejleszt a diákokban, amelyek a jövőben is segítik helytállásukat különböző szakmai területeken. Éppen ezért ez a hagyományunk mindenképpen megőrizendő. Arra is ügyelni kell ugyanakkor, hogy ez a tevékenység nem lehet hátrányos hatással a tanulmányi előmenetelre.

Kiemelkedő erénye diákságunknak a társadalmi tolerancia és a szociális érzékenység. Számos jótékonyági akció ötletével állnak elő ők maguk is folyamatosan, (pl. gyűjtés az ukrán menekülteknek, vagy a hontalanok számára szendvics gyűjtés, illetve a karácsonyi vásár, aminek bevételével saját iskolatársuknak nyújtanak segítséget). 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.

Tehetséggondozó tevékenység

A Szent László Gimnázium egyik jövőbeni célja a tehetséggondozás, amihez ki kell dolgozni az intézmény 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 fontosabb elemei:

- tehetségazonosítás;
- a tehetségekre vonatkozó információátadás módja;
- a tehetséggondozó tevékenységek rendszere, anyagi elismerése;
- eredményességének követése;
- versenyeredmények monitorozása.

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, a negyedéves osztályfőnöki találkozók és osztályozóértekezletek alkalmával – meg kell osztani a kollégákkal.

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. Többségük szabadidejében is szívesen foglalkozik a tehetséges tanulókkal.

A tehetséggondozás különböző formáinak támogatása, folyamatos fejlesztése is fontos feladat. Ezek közül a diákok körében is szakköreink a legnépszerűbbek. Az elmúlt tanévben a DÖK kérése volt, hogy minden szakköri tevékenység legyen nyilvános. Előfordult, hogy diákjaink nem tudtak valamely lehetőségről és így nem is vettek részt rajta. Ezért ettől a tanévtől minden diákkal meg lett osztva a szakkörök jegyzéke. Ezekre saját érdeklődésük alapján jelentkeznek a diákok, többnyire szaktanáraiktól szerezve információt azok indulásáról. Célszerű lenne az iskolán belül is egységesen hirdetni őket még indulásuk megelőzően. 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 munkacsoporti szinten szervezendők a versenyjelentkezések. A versenyjelentkezések és -szervezések kapcsán ugyanakkor pontosan meg kell határozni a feladatköröket, mivel ennek hiánya, az esetleges egyenlőtlen leterheltségből fakadó problémák miatt diákjaink kerülhetnek hátrányba. Különösen a nevezési díjas, nagy jelentkezői létszámú versenyek esetében jelentős többletmunkát jelent a szervezőnek a jelentkeztetés rendszere.

A motiváltságot és a tanulói közérzetet is javítja, ha tettekben is elismerjük az eredményességet. Iskolánkban a tanévzáróhoz kapcsolódóan oklevéllel köszöntjük a versenyeredményt elérő diákokat. Ezen alkalommal azonban olyan nagyszámú oklevelet adunk át, amittől az egyedi eredmények elismerése elsikkad, – nem feltétlenül érzük 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.

A nevelőtestület

Pedagógusok estében a legfontosabb célok a személyi állomány fejlesztése, a minőségi feladatellátás biztosítása és elismerése. A pedagógusok koreloszlása kezd egyre kritikusabb lenni, mivel a tantestület fele 50+, így a megfelelő utánpótlásra kiemelt hangsúlyt kell fektetni. Egyelőre a gimnázium jó hírneve még lehetőséget ad a fluktuáció pótlására, de ha nem történik bérrendezés, akkor nem fogjuk tudni fiatalokkal feltölteni a megüresedő álláshelyeket. Ideig-óráig biztonságot ad a Klebelsberg ösztöndíjas rendszer, de ebben az

évben kiderült, hogy könnyedén fel is mondják, így az az 5 éves biztonság az intézmény számára, hogy addig a kolléga alkalmazásban lesz, sem feltétlenül áll fent.

Szerencsére intézményünk több egyetemmel is kapcsolatban áll, és helyet biztosít a pedagógusjelöltek rövid és hosszú gyakorlatához. Elsősorban innen vesszük fel az új kollégákat, próbálunk a tehetséges, ifjú tanárok számára munkalehetőséget adni. A mentorálás rendszere formálisról informálisra válik, de a munkaközösség-vezetők tovább figyelik és segítik a nálunk kezdő tanárokat. Erre nagy szükség van, mert kezdő tanároknak a rutin hiánya miatt sokkal nagyobb erőbefektetést kell végezni. Ha azt akarjuk, hogy hosszú távon maradjanak a tantestületben, akkor erre a feladatra mindenképp szükség van. Érdekesnek tartom, hogy dolgozzuk ki a mentorálásnak ezt a rendszerét, így biztosítva, hogy a fiatal kollégák az intézményi körünkben maradjanak. Idén szeptemberben megalakult a mentortanárok csoportja, amelynek első feladata az volt, hogy egységesítsék az elvárásokat és munka terhelést bármely szakon is tanítson a gyakorlaton részt vevő hallgató.

Számos olyan kolléga van, akik az elmúlt 5 évben kezdte meg munkáját iskolánkban, és várhatóan a jövőben is érkeznek új belépők. Fontos feladat az új pedagógusok bevezetése iskolánk formális és informális szervezetébe: fel kell őket készíteni az iskolánkban várható plusz és egyedi feladatokra, 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. Ezt a rendszert kell tovább fejleszteni, hiszen a gyakornoki év után is rengeteg kihívással fognak találkozni ezek a kollégák. Ebből a munkaközösség-vezetőknek is ki kell venniük a részüket, a szaktantárgyi mentorálás elsősorban az ő feladatuk kell legyen.

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 Pedagógus 2 szintre való átlépés, a mesterprogramok megvalósulása, a szakértői és szaktanácsadói tevékenység. Ezek olyan tudást és szakmai eredményeket hoznak a kollégáknak, amit később megfelelő módon visszacsatornázva az iskola életébe az intézményi oktatás-nevelés gyakorlatának fejlesztéséhez is hozzájárulhat. Ezt a folyamatot – hasonlóan a többi kolléga saját döntésén alapuló minősítésének folyamatát – intézményen belül támogatni kell, amire megfelelő alapot jelent iskolánk szakértőinek tapasztalata.

A tanuló szervezetek velejárója résztvevőik folyamatos önfejlesztése. Pedagógusok esetében ez történhet belső tudásmegosztás segítségével, például mesterpedagógusok munkájának és tapasztalatainak megismerése, munkaközösségek, tantárgyi munkacsoportok bemutatkozásai, óralátogatások szervezett rendje. Emellett ösztönözni kell a kollégák

továbbképzését, illetve a stratégiai és nevelési céloknak megfelelő belső képzések is szervezendők.

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

Nem pedagógus alkalmazottak

A nevelőtestület munkáját segítő alkalmazottak munkája nélkülözhetetlen a hatékony intézményi működéshez. Esetükben is fontos a szervezetbe kapcsolás és az önfejlesztés támogatása. (pl. a titkársági, NOKS-os és gazdasági munkatársak esetében)

Állandó problémát jelent a takarítók létszámának ingadozása. A folyamatos helyettesítések, a betöltetlen álláshelyekhez tartozó területek szétosztása jelentősen visszaveti a takarítás hatékonyságát. Szintén probléma, hogy a nem pedagógus alkalmazottak nagy része nyugdíjas, így például a takarítók munkaterhelése korlátozott, mert bizonyos feladatokat kora és egészségi állapota miatt nem tud ellátni.

Karbantartóink közül az egyik nyugdíjas kolléga végleg megszűntette a munkaviszonyát megromlott egészségi állapota miatt, viszont helyét azóta sem tudjuk betölteni. Sok munkafeladat két embert igényel, így, ha az egyik kolléga kiesik, a másik önmaga nem tudja elvégezni a feladatot.

Általában igaz, hogy a nevelő-oktató munkát segítő alkalmazottak és a technikai alkalmazottak (karbantartók) munkamegosztását át kell tekinteni a munkaköri leírásokban. Sok olyan feladat van, amit önmagukban a karbantartók nem láthatnak el a szakvégtzettség hiánya miatt (pl. nem villanyszerelő), ilyenkor a fenntartó hatáskörébe kerül a feladat megoldása. Mivel ott is a munkafolyamatokat racionalizálni kell, -közel 30 iskola tartozik alájuk, - a munkafolyamatok gyors megoldása el tud akadni.

Az iskola kapcsolatrendszere és kommunikációja

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, értekezletre, hanem az intézményt érintő problémák megoldása és a döntéshozókészítés 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 lenne egy olyan informális szülői csoport megalakítása, amelynek tagjai élethelyzetüknek köszönhetően aktívabban tudnak részt vállalni az

intézményvezetéssel történő kommunikációban, a felmerülő helyzetek, nehézségek megoldásának szülői oldalról történő támogatásában. Ez lehetne egy „szülői gyorsreagálású hadtest”.

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) 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.

Az egyetemekkel folytatott kapcsolatunkat is tovább kell építeni. Mindkét félnek érdeke a konstruktív, jó együttműködés. Nálunk szakmai tapasztalatot hoz a gyakornokok mentorálása, és lehetőséget biztosít az üres pedagógus helyek feltöltésére. Az egyetemek számára biztos helyet adunk a képzésük gyakorlati részének megszervezéséhez. Ez egy „win-win” szituáció mindkét oldalnak.

Fontos célnak érzem a külső kapcsolatok terén a külföldi köznevelési intézményekkel folytatott intenzívebb együttműködést. 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 külső kapcsolati háló fejlesztésére érdemes lehet korábbi szakmai (pl. cserekapcsolatokba vont) partnereinket újra megkeresni, esetleg a volt diákjainkat mozgósítani az intézményi kapcsolati háló bővítésére.

Szeretném, ha több olyan pályázatban vennénk részt, amelyik támogatja mind a diákok előmenetelét, mind pedig a tanárokét. Eddig is léteztek ilyen pályázati lehetőségek az Erasmus+, vagy Tempus keretében, de ezekre energia és idő hiányában nem tudtunk jelentkezni és ezekbe a programokba becsatlakozni. Az intézményen belülről is meg kívánom szervezni azt a csoportot, akik ebben tudnak tevékenykedni, de számítok a fenntartói segítségre, hiszen ott erre van pályázati referens.

Érdemes tovább erősíteni a volt diákjainkkal a kapcsolatot. Az öregdiák szervezet működik, de érzésem szerint nem szabadna egy homogén társaságnak venni, hanem a szervezeten belül csoportokat kellene életre hívni. Az életkor szerinti elosztás azért lenne ésszerű, mert bizonyos korosztályú volt diákokra tudunk igazán számítani, ha segítséget kérünk. Ebben a tanévben a 60 és 70 éve érettségizetteknek volt találkozója, felemelő érzés volt velük ünnepelni és meghallgatni a történelmi visszaemlékezésüket. Az iskola viszont

leginkább a 30-tól 60-as éveikben járó öregdiákokra számíthat leginkább, mivel ők vannak szakmájuk felívelő részén vagy csúcán. Az ő aktív segítségükre van leginkább szükségünk.

Megkereséseinkre segítően válaszol egy-egy volt diákunk (különösen azok, akiknek gyermeke jár intézményünkbe), rendszeresen keresnek meg minket, ajánlanak fel támogatásokat.

Ugyanakkor fontos lenne a volt diákokkal történő kapcsolattartás rendszeresített formája is. Érdeemes lenne éves rendszerességgel olyan eseményt szervezni, ahol az öregdiákok találkozhatnak egymással, megismernék az iskola aktuális helyzetét és céljait. Jelenleg is van ilyen, de többségében az idős korosztály képviselteti magát. Ezt a kört kellene kinyitni, kibővíteni. Jelenleg erre nincs emberi erőforrás, hasonlóképpen a nagyobb munkát igénylő feladatok koordinálására, mint például a partneriskoláknál az Erasmus+ egy kolléga fél állását teszi ki. Nyilván ekkora többletfeladat kiosztása rendszerszintű átgondolást igényel. Mivel mi magunk nem rendelkezünk erre forrással, így csak a fenntartóval lehet ezt majd egyeztetni, ami a közel jövőbeni cél.

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 a belső kommunikációnk alapvetően hatékony, ennek formáit és csatornáit meg kell őrizni és fejleszteni kell. A legfontosabb felület a céges e-mail, amely mehet teljes tantestületnek, vagy csak egy csoportjának. Erre a feladatra a rendszergazdánk e-mail csoportokat alkotott, amelyen mindkét irányból lehetőség van információ megosztani azokkal, akiket érint. Fontos, hogy ne minden információ érjen el mindenkit, mert ha nem releváns, akkor a címzettek nem tekintik fontosnak, vagy rájuk vonatkozóan. Ha a kollégák megfelelően célzott információt kapnak, akkor az kevésbé vész el információ.

Másrészről olyan mennyiségű információ érkezik a vezetéshez (felhívások, versenyek, program lehetőségek), amit csak szűrve lehet továbbítani a megfelelő csoportoknak. Ez a vezető idejét túlságosan elfoglalja. Priorizálni kell vezetői döntés alapján, hogy mennyi programba vágjon bele az iskola közössége, főleg azért, mert már nincs is rá fogadó kapacitás, hiszen mind a pedagógus, mind a diák túlterhelt.

Fejlesztendő rész, hogy hogyan lehetne javítani az információ áramlason. Van, amikor kevés vagy későn jövő információ okoz zavart. Ugyanígy probléma, ha valaki valamilyen oknál fogva mégsem kap rá vonatkozó információt.

Az értekezletek rendszere megfelelő, a rendszeres nevelőtestületi értekezletek mellett ugyanakkor ügyelni kell az időigény-kommunikációs érték relációra: a fókuszált értekezletek mindig a megfelelő célcsoport számára legyenek meghirdetve, kiszámítható módon és időben a felkészülésre.

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, egyéb programlehetőségek);

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 eredményességén (pl. időhiány miatt).

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.

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, láthatóvá kell tenni önmagunkat. Ki kell dolgoznunk egy olyan kommunikációs stratégiát, aminek a segítségével árnyalható a rólunk kialakult kép.

A legfontosabb változás, amit el kell érünk, 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. Minden kollégától kérnünk kell, hogy a tanulók körében nagy népszerűségnek örvendő tevékenységekről 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, Szalagavató, Lászlós hét 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 aktív szerepet. Az iskolavezetésben figyelniük kell arra, hogy ezt a változást kiaknázzuk, és az iskoláért ezen a vonalon dolgozó kollégákat is elismerjük. Hosszú távon ez a stratégia egy megfelelő marketinggel rendelkező intézmény kialakítását szolgálja.

A konkrét tevékenységek közül a legfontosabb az iskola honlapjának folyamatos aktualizálása. Az új honlapunk elkészült, és próbaverzió alatt már elérhető. Szintén a honlaphoz kapcsolódó feladat a munkaközösségek és tantárgyi munkacsoportok megjelenésének aktualizálása (egyes esetekben elkészítése). Ehhez szükség esetén központi segítséget, támogatást kell adnunk. Ezen a módon a kommunikációs tevékenység is megszerezhető az iskolai szervezeten belül.

A honlaponál gyorsabb reakciókra alkalmas felületek alkalmazását is érdemes végig gondolnunk. Hivatalos Facebook-oldalunkon folyamatosan osztjuk meg híreinket, eredményeinket. Mérlegelni kell azt, hogy a célcsoportunk 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.

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 lehetőséget 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 több mint 20 éve volt komolyabb felújítás, rekonstrukció. Azóta az állagmegóvás lett volna a cél, de a forráshiány miatt ezek részben elmaradtak. Az intézmény épülete ma már sok tekintetben nem felel meg a XXI. századi követelményeknek. Magam részéről minden felújítást támogatok, ami segít megőrizni Kőbánya egyik legszebb épületét.

- Csarnok, illetve „kisteszi” tornaterem tetőzetének beépítési lehetőségét meg kell vizsgálni, ha erre építészeti, statikai lehetőség van, akkor ez távlati cél.

- Elektromos hálózat felülvizsgálata, megfelelő számú konnektor elhelyezése, a modern tantermi gépészet beszerelése.
- nyílászárók cseréje, ajtók felújítása;
- a biztonsági rendszerek karbantartása, balesetvédelemhez kapcsolódó ellenőrzési és karbantartási feladatok;
- a fűtés korszerűsítése, távvezérlés befejezése;
- 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 felújítása;
- festési és faljavítási feladatok;
- parkettacsiszolás és lakkozás.

Új NAT miatti fejlesztések megindítása:

- új informatikaterem létrehozása, számítógépparkkal, új megfelelő bútorzattal (A számítógépterem elektromos háttérmunkái fenntartói segítséggel elkészültek 2023 március 15-re, de a terem önmaga elavult, beázó ablakokkal, felszakadt linóleummal, elavult bútorzattal)
- az összes régi informatika termék felújítása, padlózat, bútorzat, tetőablakok felújítása, hiányzó legkondicionálók beszerelése.
- természettudományos laborfejlesztés, eszköz- és alapanyag beszerzés;
- az informatikai rendszer javítása, karbantartása és fejlesztése;
- a könyvtárállomány folyamatos fejlesztése nyomtatott és digitális tartalmakkal.

A **természettudományos termeink és laborjaink** fejlesztése jól illeszkedik ahhoz a célhoz, hogy naprakész ismereteket tudjunk átadni munkánk során. Eredményességünk területei is egyértelműen indokolják a *science* tantárgyak támogatását, ráadásul ezen a területen a legnagyobb a gyakorlati oktatás eszközigénye. Az ideális cél a korszerű, XXI. századi helyszín megteremtése.

A fejlesztés egyrészt a megfelelő bútorzat kialakítását és a közműrendszer karbantartását és fejlesztését igényli (pl. áramforrás biztosítása a tanulói munkaállomásokon).

Az **informatikai fejlesztések** területén a XXI. századi IKT-támogatott oktatás elősegítése a cél stabil informatikai rendszerrel és internet-eléréssel, valamint megfelelő eszközparkkal. Diákjainak támogatására 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 tanterekben elhelyezett korszerűtlen számítógépek cseréje, valamint szervereink felújítása elsődleges feladat. Emellett a szoftverrendszerek és -megoldások felülvizsgálata, korszerűbb és megbízhatóbb szoftverek alkalmazása volna célszerű. A legújabb WINDOWS 11-re az eszközparkból csak az előző évben érkezett laptopok frissíthetők, az összes többi munkaállomás nem.

A jelenleg használatban lévő ingyenes szoftverrendszerek cseréje, megbízhatóbb, de nem ingyenes szoftverekre, nem kevés anyagi terhet ró iskolánkra. (Pl. média tagozat szoftvereinél.) Ezek finanszírozási lehetőségeit meg kell vizsgálnunk és megoldást kell keresnünk a jövőre nézve, hogy a tervezett fejlesztéseket véghez tudjuk vinni.

Gazdálkodás

Az intézményi gazdálkodás feltételeiben nem lehet változásra számítani a jövőben. A fenntartói gazdálkodás hatékonyságát azonban az intézményvezetőnek folyamatos kommunikációval kell 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.

Szükséges, az idei évhez hasonlóan, hogy összegezzük belső tárgyi szükségleteinket és az egyéb várható kiadásokat. Erre továbbra is jó lehetőség az éves munkaterv összeállítása. A tervek megvalósításához kötődő költségek megállapítása a fenntartó feladata; az iskola vezetése nem rendelkezik megfelelő információval, hogy az adott projekt pontos büdzséjét összeállítsa.

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, valamint az oktatói és tanulói mobilitást támogató pályázatokat (Erasmus+) használtuk ki. Egyértelműen megfogalmazódott az igény egy átfogó intézményi pályázati stratégia kidolgozására, valamint a futó pályázatok átláthatóságának biztosítására. E két tényező önmagában is értéként 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 pályázati 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. A sikeres pályázatokat követően ezek eredményességét mind az iskolán belül, mind pedig a külvilág felé kommunikálnunk érdemes.

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) reális-e a megvalósulása. Ezek mellett természetesen vannak olyan feladatok, amelyeket folyamatosan teljesítenünk kellene.

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 alapdokumentumok (Pedagógiai Program, Szervezeti és Működési Szabályzat, Házirend) revíziója.
- 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.
- A vezetői ciklus első klímafelmérése a nevelőtestületben.
- A közösségi programok szervezésére való hajlandóság felmérése a nevelőtestületben.
- A munkaközösségek bemutatkozási lehetőségének kidolgozása (szakmai és tehetséggondozó tevékenység)
- Órarendszerkesztési prioritások átgondolása.
- A beiskolázási eljáráshoz kötődő kommunikációs stratégia kidolgozása (pályaválasztási rendezvények, sajtókommunikáció)
- 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 monitorozása.
- A projekt alapú oktatás első elemeinek megindítása (projektnapok, projekthetek).
- A tanulói problémákhoz kapcsolódó rendszeres esetmegbeszélő csoportok működtetése pedagógusok részére.
- Az osztályfőnök-segítői rendszer finomítása.
- Az egészségneveléshez kapcsolódóan elsősegélynyújtási, újraélesztési ismereteket tartalmazó projektek megindítása (újraindítása) a diákok és a nevelőtestület körében.
- A belépő új kollégák és a kezdő osztályfőnökök mentorálási rendszerének kidolgozása.
- Szülők számára rendezett közösségi rendezvény(ek) újraindítása.
- Közösségi rendezvény, találkozó szervezése volt diákjaink számára.
- A belső kommunikációs csatornák fejlesztése, az információk tematikus átadási rendszerének kidolgozása.
- Az iskolai honlap információinak aktualizálása.
- A sürgős infrastrukturális beruházások előmozdítása
- A pályázatfigyelés intézményi gyakorlatának megindítása.

Középtávon megvalósítandó feladatok (2-3. év)

- A vezetői ciklus második klímafelmérése a nevelőtestületben, klíma felmérés a stressz-szint monitorozásával együtt.
- A pedagógusok óralátogatási gyakorlatának kidolgozása.
- A mesterpedagógusok pl. 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.
- Az első és a második idegen nyelvre vonatkozó tanulói igények felmérése, szükség esetén a változtatás rendszerének kidolgozása.

- További mentálhigiénés szakemberek bevonása a diákok közérzetéhez, mentálhigiénés problémáikhoz kötődő esetmegbeszélő csoportokba.
- A diákok pszichés állapotához kapcsolódó tudásmegosztás megindítása a családok felé.
- A nem pedagógus dolgozók számára szervezendő közösségi programok megindítása.
- A külföldi intézményi partnerek körének bővítése.
- Intézményi PR-stratégia kidolgozása.
- A középtávon szükséges infrastrukturális beruházások előmozdítása (festés, tornatermek, sportudvarok, vizesblokkok felújítása, termek parkettájának felújítása).
- Az első évben megvalósult fejlesztések értékelése.

Hosszú távon 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 középtávon megvalósult fejlesztések értékelése.

Folyamatosan megvalósítandó feladatok

- Az intézmény értékeinek megőrzése.
- Eredményességi mutatóink rendszerezett gyűjtése és kommunikálása.
- A külső kommunikáció elemeinek gazdagítása.
- A beiskolázáshoz kapcsolódó intenzív kommunikáció.
- Kérdőíves felmérések a diákok és a családok körében.
- Projektek köré alakult munkacsoportok működtetése.
- Községi programok szervezése a nevelőtestület részére.
- 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, laboresszközök) folyamatos bővítése.

Ana I. Buzsák