

# Pályázat

az ELTE Apáczai Csere János  
Gyakorló Gimnázium és  
Kollégium igazgatói  
megbízására



2017. április 27.

## 1. Bevezetés, motiváció

Nagyon sok szállal kötődöm az Apáczai Gimnáziumhoz. A múlt évezred utolsó éveiben itt „koptattam” a padokat, és körülbelül 800 éjszakát töltöttem a kollégiumban. Öt évvel később tanárjelöltként a középiskolai katedra másik oldalát is ebben az intézményben próbálhattam ki, majd 2009 szeptemberében életem nagy lehetőségeként teljes munkaidős magyartanári állásban kezdettem meg a munkát az alma materben. Hálás vagyok az iskolavezetésnek, hogy kétszer is érdemesnek tartottak osztályfőnöki feladat ellátására, illetve hogy már itt-tartózkodásom első évében felterjesztettek a vezetőtanári státuszra, melyet azóta már hetedik éve tölthetek be. A vezetőség munkáját 5 éve van lehetőségem segíteni a magyar szakcsoport vezetőjeként. Bánki István tanár úr külföldre költözése óta negyedik éve vagyok az Apáczai Gimnázium Jubileumi Alapítvány kurátora.

Szerencsésnek mondhatom magam, hiszen mindig mindenben támogattak. Így valósulhatott meg többek között egy másfél éves projekt, melynek keretében egy Sierra Leone-i testvériskolával együtt dolgozhattunk környezetvédelmi és szociális témákban, majd az ebolajárvány kitörése után az iskola egy emberként állt az adománygyűjtő „téglajegy”-akciónk mögé, melynek eredményeképp komoly összeggel tudtuk támogatni a tragédia idején kinti munka- és iskolatársainkat.

Apáczaisnak lenni ennyiféle szerepben különleges kiváltság. De talán annak tükrében még jobban tudom értékelni, hogy kipróbálhattam magam másfajta terepeken is: tanítottam általános iskolában, egyházi gimnáziumban, egészségügyi szakiskolában és a tököli fiataikorúak börtönében is. Ezeken felül emelt szintű érettségizetőként és érettségi elnökként is eljuthattam sokféle intézménybe. Rengeteg területen van viszonyítási alapom, és el kell ismernem: az Apáczaihoz hasonló nyitott, pozitív szemléletű, elfogadó, ugyanakkor a szaktárgyi nívót ilyen magas szinten tartó iskola elegevel eddig nem találkoztam.

A feladat, melyre most pályázom, egészen új dimenziókat nyithat meg a számomra, hiszen felvállalni az életem alakulásában oly nagy szerepet játszó intézmény vezetését egyszerre hálás, felemelő, izgalmas, ugyanakkor nehéz, kihívásokkal teli feladat.

Hiszek abban, hogy az intézményvezetés elsősorban nem pozíciót jelent, hanem cselekvést. Egy intézmény igazgatójának (amellett, hogy biztosítja a napi szintű működést) minden

döntési folyamatkor az általa vezetett iskola öt évvel későbbi képe is a szeméi előtt lebeg. Ezeket a döntéseket ugyanakkor a kollégák hathatós közreműködésével hosszú távú stratégiák mentén hozza, mindeközben hatékonyan képviselve minden lehetséges fórumon a diákok, a tanárok és a technikai dolgozók érdekeit.

## **2. Helyzetelemzés**

Az iskolának többszörösen beszélő neve van. Helyzetelemzésemet a név egyes elemeinek vizsgálatára fűzöm fel:

### **2.1. ELTE**

Gimnáziumunk közvetlen fenntartója az Eötvös Loránd Tudományegyetem. Ez egyrészt azt is jelenti, hogy szakmai szempontból rengeteget profitálunk az egyetemmel való szimbiózisból, másrészt autonómiánkat a közvetlen állami fenntartású iskolákhoz képest nagyobb mértékben megőrizhettük.

Mindenképp fontosnak tartom kiemelni, hogy nemcsak gazdasági szálak fűzik össze a gimnáziumot az anyaintézménnyel (ezekben az elmúlt időszak komoly változást hozott, hiszen a fenntartó egy összegben kapja meg a béralapú és a működési támogatást; az utóbbi években a működési költségeinkbe már a közüzemi kiadásokat is be kellett tervezni!), hanem ez a kapcsolat rengeteg szakmai hozadékkal is jár. A leglátványosabb ezek közül a tanárképzés, amiről a későbbiekben még részletesen szólok. Ezen túl pedig nagyon sok ELTE-s konferencián, módszertani továbbképzésen, egyetemi szervezésű versenyen és programon vesznek részt mind diákjaink, mind tanáraink.

Talán ennek tudható be az is, hogy az ELTE ott szerepel végzős diákjaink legnépszerűbb továbbtanulási céljai között, évről évre sokan választják a természettudományi, a bölcsészettudományi, a jogi és a társadalomtudományi karok különféle szakjait.

Az egyetemmel való jó kapcsolat kiemelten fontos a mindenkori iskolavezetésnek, hiszen ez a finanszírozás (ELTE Köznevelési Intézmények Gazdasági Ellátó Főosztálya), a tanulók előmenetele (Bölcsészettudományi, Természettudományi, Állam- és Jogtudományi, Informatikai, Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai, Pedagógiai és Pszichológiai, Társadalomtudományi, Tanító- és Óvóképző Karok) valamint a tanárok szakmai fejlődése (ELTE Tanárképző Központ) szempontjából nélkülözhetetlen a számunkra; mi pedig kiváló

terepet biztosítunk az egyetem szemináriumi csoportjainak, tanárjelöltjeinek, valamint a hallgatói utánpótlás egyik bázisterepe vagyunk.

## **2.2. Apáczai**

Iskolánk névadója a nagy 17. századi író, teológus, enciklopédista és nevelő. Nomen est omen. Úgy gondolom, az Apáczai a mai napig a tudományok fellegrája (talán nem véletlenül díszleg timpanon a tetején...), egy olyan iskola, ahol tanulni még mindig érték, ahová a gyerekek többsége már határozott célkitűzésekkel érkezik a jövőjét illetően; akik pedig nem, azokban könnyebben formálódnak az elképzelések egy ilyen inspiráló közegben.

Szimbolikusnak tartom azt is, hogy névadónk négy évszázaddal ezelőtt élt és alkotott, ugyanakkor a maga korában forradalmárnak számított újszerű nézeteivel. Az Apáczai egyik legimponálóbb jellemzője sokak szerint, hogy úgy tud nyitni a változó világ és iskolarendszer igényei és követelményei felé, hogy közben büszke saját múltjára, hagyományaira, értékeire.

Osztályaink egy immár több mint 20 éve működő szerkezeti elv alapján épülnek fel: az „a” és „b” osztályok a négyévfolyamos képzési rendben félosztálynyi tagozatokként (matematika-fizika/komplex természettudományi/biológia/humán). Mindegyik osztályról elmondható, hogy kiváló eredményeket hoznak a tanulmányi átlagok és a versenyeredmények területén is.

A „c” és „d” osztályok hat évet töltenek iskolánkban általános tantervű képzés keretében, és az utolsó két évben fakultációs órákban készülnek az emelt szintű érettségikre. Ezek az osztályok (amellett, hogy ugyanolyan szép tanulmányi eredménnyel büszkélkednek) sokszor az iskola közösségi életének is aktív szereplői, szervezői. Ennek egyik oka az lehet, hogy ők már 13 éves kiskamaszként bekerülnek a gimnáziumba, és a hat itt töltött év alatt még erősebb apáczais identitás alakulhat ki, mint a négyévfolyamosoknál (ahol egyébként szintén nem ritka az erős kötődés).

Az iskolai programok ugyanakkor (kezdve a gólyatáborral, évfolyamszintű palotás tánccal a szalagavatón, majd később a többi közös program is) erős kohéziót teremtenek a kétféle osztálytípus diákjai között is.

A különbség inkább talán az „a” és „b” osztályok között erőteljesebb, az egyes tagozatok izolációjával, vagy egy-egy másik alulértékelésével. Ezzel a későbbiekben iskolai szinten is foglalkozni kell.

Ha megnézzük a különféle mutatókat, láthatjuk, hogy minden területen okkal lehetünk büszkék.

Az országos kompetenciaméréseken jóval a magyarországi átlag felett teljesítünk minden évben. Különösen elégedettek lehetünk a 2016. évi mérés eredményeivel:

#### Átlageredmények

Mérési terület	Évfolyam	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)					
			A telephelyen	Országos	Az első viszonyítási csoport		A második viszonyítási csoport	
					Neve	Eredménye	Neve	Eredménye
Matematika	8.	6 évf. gimn.	1859 (1815;1892)	😊 1597 (1596;1598)	6 évf. gimn.	😊 1737 (1732;1741)	Nagy 6 évf. gimn.	😊 1770 (1764;1776)
	10.	6 évf. gimn.	1933 (1900;1970)	😊 1641 (1640;1642)	6 évf. gimn.	😊 1826 (1822;1831)	Nagy 6 évf. gimn.	😊 1861 (1855;1867)
	10.	4 évf. gimn.	2008 (1974;2038)	😊 1641 (1640;1642)	4 évf. gimn.	😊 1733 (1732;1735)	Közepes 4 évf. gimn.	😊 1699 (1695;1702)
Szövegértés	8.	6 évf. gimn.	1833 (1803;1864)	😊 1568 (1567;1569)	6 évf. gimn.	😊 1725 (1720;1728)	Nagy 6 évf. gimn.	😊 1763 (1757;1768)
	10.	6 évf. gimn.	1865 (1840;1890)	😊 1610 (1609;1611)	6 évf. gimn.	😊 1782 (1779;1785)	Nagy 6 évf. gimn.	😊 1813 (1809;1818)
	10.	4 évf. gimn.	1894 (1870;1925)	😊 1610 (1609;1611)	4 évf. gimn.	😊 1716 (1714;1718)	Közepes 4 évf. gimn.	😊 1685 (1682;1688)

(Forrás: [www.oktatas.hu](http://www.oktatas.hu))

Fontos hangsúlyoznom, hogy a diákok a családi háttér alapján elvárt értékek felett teljesítenek, ami a képességeiken túl az iskolában folyó munkát is dicséri.

Másik büszkeségünk a tanulmányi versenyeken való eredményes szereplések lajstroma. Ha csak az elmúlt tanévet tekintjük, láthatjuk, hogy diákjaink a legkülönfélébb országos szintű versenyeken végeztek az élmezőnyben. Csak a 11-12.-eseink közül 23 OKTV-döntősünk volt tavaly (biológia, dráma, filozófia, fizika, francia nyelv, kémia, latin nyelv, magyar nyelv), és még ennél is több alsóbb évfolyamos került a legkülönfélébb tantárgyakból az országos döntőbe.

Ezekon felül ismét voltak nemzetközi sikereink is a fizika, kémia, földrajz és az elméleti nyelvészet területein.

Fontosnak tartom megemlíteni, hogy (bár nagyon sokszor csak a fentebb felsorolt eredményekkel szokás fémjelezni iskolánk nevét) ugyanennyire büszkék vagyunk sportoló tanulóink országos (és nem ritkán európai vagy világszintű!) eredményeire, valamint a képzőművészet és a zene területén kiemelkedően teljesítő gyermekeinkre is!

Az egyik leglényegesebb szempont egy középiskola értékelésénél a kimenet, vagyis hogy milyen eredmények születnek az érettségi vizsgákon, illetve milyen arányban kerülnek be végzőseik a rangos hazai vagy külföldi felsőoktatási intézményekbe. Egy 2015-ös jelentés szerint, amelyet az ELTE Rektori Kabinetének Minőségügyi Irodája készített az ELTE gyakorlóiskoláinak érettségi és felvételi arányairól, az Apáczaiiban 2015-ben érettségiző diákok 100 %-a jelentkezett továbbtanulásra, s 89,76 %-ukat fel is vették a választott képzésre. Ugyanebben a jelentésben olvasható, hogy a három gyakorlógimnázium közül az Apáczaiiban a legmagasabb a tanulmányi és a többletpontok átlaga. Ugyanígy arányaiban nálunk tették a legtöbb emelt szintű érettségit is.

Tradícióink másik fontos szegmensei a közösségi élet különféle eseményei. Minden tanév hagyományosan az új diákjaink négynapos Balaton melletti gólyatáborával kezdődik. A „gólyák” október folyamán a „Gólyahéten” teljesítenek vicces feladatokat, majd a hét végén az avatási ünnepségen elmondják esküjüket, mellyel az apáczais család tagjaivá válnak.

November folyamán a leendő diákjaink előtt nyitjuk meg az iskola kapuit, és lehetőségük nyílik tanítási órákra beülni, valamint tanulóinkkal, tanárainkkal beszélgetni.

Szép szokás a téli szünet előtti templomi hangverseny, ahol diákok és tanárok együtt zenélnek-énekelnek; a nagyszünetekben zajló „örömmuzsikák”, az osztály- és kollégiumi karácsonyi ünnepségek, a tanári karácsony.

Február hónapban tartjuk szalagavató bálunkat, melynek immáron 5 éve a pestszentimrei sportkastély ad otthont, áprilisban pedig az Apáczai Támogatói Bál során van lehetősége a szülőknél a pedagógusokkal egy kellemes estét eltölteni, mellyel az iskola egyik alapítványát támogatják. A májusi ballagási ünnepséget minden évben az egyetem dísztermében

rendezzük. Itt kerül átadásra az „Apáczai emlékérem” egy végzős diák és egy aktív tanárkolléga részére, ezeken túl díjazzuk a sport, a képzőművészet, az irodalom vagy a közösségi munka területén kiemelkedő ballagókat is. Az utolsó tanítási napon hagyományosan utca-/udvarbált szervezünk, előre becsempészve a nyári szünet hangulatát az iskolába is.

Nagyon szép hagyomány az Apáczai Napok rendezvénysorozat, mely évek óta a tavaszi szünetet megelőző utolsó 3 tanítási napra esik. Ezen alkalomból diákjaink különféle programokon vehetnek részt: bemutatják elkészült projektjeiket (melyet pedagógiai programunk alapján minden apáczaianak teljesítenie kell a 12.-es bizonyítvány kiadásához), meghívott előadókat hallgatnak, író-olvasó találkozón vehetnek részt, együtt sportolhatnak tanáraikkal, komoly-és könnyűzenei koncerteken szórakozhatnak. Az idei tanévben kísérleti jelleggel tolerancianappal egészítettük ki az Apáczai Napok programját, melynek szervezésében komoly részt vállaltam. Ennek eddigi visszhangjai többségükben pozitívak.

Az apáczaianok jelentős része nyáron is sok időt tölt osztály-, évfolyam- vagy kollégista társaival. Erre kiváló lehetőséget biztosít a tiszainokai sáttortábor, mely az utóbbi években (alapítványainknak és lelkes szülőknek-kollégáknak-diákoknak köszönhetően) jelentős fejlődésen ment keresztül.

A hagyományokhoz kötődik nemzeti ünnepeink méltó megünneplése is. Az október 23-i és a március 15-i megemlékezés minden évben iskolánk humán tagozatos diákjainak színvonalas műsoraival valósul meg, a többi megemlékezést a történelem munkaközösség látványos plakátjai biztosítják. A halottak napi tiszteletadásra minden évben az őszi szünet előtti utolsó tanítási napon kerül sor, ahol lerójuk kegyeletünket a tanári melletti dombormű előtt.

Itt szeretném megemlíteni a nyugdíjas kollégákkal ápoltt jó viszonyt, akik aktív résztvevői az iskolai események egy részének: mindig örömmel látjuk őket a karácsonyi tanári ünnepeken, az Apáczai Napokon és egyéb rendezvényeinken is. Régi hagyomány már az úgynevezett nyugdíjas kirándulás is, melyen minden évben az aktív állományú kollégák közül is többen részt vesznek. Nagyon hálásak vagyunk ma már nyugállományba vonult elődeinknek, hiszen nekik is részük volt abban, hogy az Apáczai ilyen előkelő és üde színter lehessen a mai magyar közoktatás palettáján.



### 2.3. Csere

Iskolánk életének egyik legmeghatározóbb jellemzője, hogy ezer szállal kapcsolódik a külvilághoz, hiszen az eszme- és tapasztalatcsere az egyik legfontosabb eleme egy jól működő, megújulni képes szervezeti kultúrának.

Az egyetemmel való kapcsolatunkról már egy korábbi fejezetben írtam.

Az Apáczai kiterjedt kapcsolati hálóval rendelkezik a kulturális, a tudományos és az üzleti élet területein is. Mindenképp ki kell emelnem a Richter Gedeon Nyrt. és az EGIS gyógyszergyárakat, melyek ösztöndíjakkal, gyárlátogatási lehetőségekkel segítik természettudományos oktatásunkat. A társadalomtudományok terén sem panaszkodhatunk, hiszen évek óta aktív résztvevői vagyunk a Nyitott Bíróság programnak, illetve disputaoktatásunk, versenyeredményeink és a nálunk megtartott ilyen témájú tanártovábbképzések révén is sokrétű kapcsolati tőkére tettünk szert. A Morgan Stanley cég az életvitel tantárgy idei bevezetésében volt nagy segítségünkre. Hasonlóan sokat segítettek ennél a tantárgynál az ELTE oktatói is, akik pályaaorientációs foglalkozásokat szerveztek végzőseinknek.

Egy másik örömteli kapcsolat, amely idén jött létre, a Semmelweis Egyetemmel való együttműködés, melynek keretében iskolánk diákjai már nemcsak újraélesztést tanulhatnak helyben, hanem képzett instruktorokká is válhatnak. Az Apáczai Napokon idén márciusban is két csoportnyi diák vett részt az eseményen, ezen kívül a nevelőtestület döntése értelmében az újraélesztést mint ismeretet már a Pedagógiai Programunk is tartalmazza. Az örömteli eseményről az egész ország értesülhetett a különböző tévécsatornán bemutatott híradásoknak köszönhetően.

A másik fontos eleme a kapcsolattartásnak a többi középiskolával való jó viszony. A két egyetemi gyakorlóintézmény tanáraival (Radnóti, Trefort) gyakran találkozunk különféle fórumokon, a gyerekek pedig minden évben lelkesen várják az ART-napok diákcsereit, kulturális és sportprogramjait. A vidéki gyakorlóiskolák közül a szombathelyi Bolyaival létesítettünk különösen jó viszonyt, hiszen mindkét irányban történt már intézménylátogatás, tanári hospitálásokkal egybekötve. Nem maradhat említés nélkül határon túli testvériskolánk,

a kolozsvári Apáczai Elméleti Líceum, amellyel hosszú évek óta jól működik diákcsereprogramunk.

Az utóbbi években fellendültek a külföldi cserekapcsolatok is. Az iskolának jelenleg Belgiumban, Olaszországban, Szlovéniában, Svédországban és Dániában vannak testvérintézményei, melyekkel rendszeres cseréket szervezünk, de ezen a ponton kell megemlítenem a Sierra Leone-i Aberdeen Municipal Junior Secondary School-t, akiknél személyesen ugyan csak egyedül járhattam, de ezt követően több mint 30 diákunk vett részt a másfél éves közös online projektünkben.

Nehéz dolga van egy iskolának és a pedagógusoknak, ha nem áll mögöttük érdeklődő, inspiráló, támogató szülői háttér. Szerencsére az Apáczaiban erre nem lehet panaszunk. A Szülői Szervezet hatalmas erőfeszítéseket tesz, hogy anyagilag és kapcsolati szinten is támogatni tudja az intézményt. Az évről évre megrendezett karácsonyi jótékonysági hangverseny és az immár hagyományossá vált Támogatói Bál a szórakozáson túl nagyon komoly segítséget nyújt az iskola és alapítványának bevételeit illetően. Jó érzés tudni, hogy mikor ötletekre, segítségre van szükségünk, sok jelenlegi és sok öregdiákunk családja is mögénk áll. Köszönetet érdemel eddigi elköteleződésük, és remélem, a jövőben is számíthatunk jó meglátásaikra, aktív közbenjárásukra.

#### **2.4. János**

A keresztnév nagyon fontos eleme a társadalomban egymás megkülönböztetésének vagy akár az egy családhoz tartozók beazonosításának. Helyzetelemzésben a „János” mint keresztnév azt a gondolatot hívja elő belőlem, hogy bár egy nagy szervezeti egység részei vagyunk mind tanárok, mind diákok, mégis az Apáczaiban az egyik legfontosabb érték az egyéniség és a diverzitás. Emlékszem, erre már 14 éves falusi gyerekként is rácsodálkoztam, mikor az első napokat töltöttem az új iskolámban.

Az intézményben az elmúlt több mint hatvan évben rengeteg olyan nagy tanáregyéniség dolgozott, akik meghatározó ikonikus alakjai lettek a közösségnek. Többen közülük talán olyanok, akikkel személyesen soha nem is találkoztunk, de az iskolai anekdoták, a díjak és

kitüntetések, a tudományos munkák-tankönyvek vagy épp a később különféle területeken befutott és híressé vált életutak kapcsán büszkén emlegetjük őket.

De nem kell ennyire messzire menni a múltba. Ha ma valaki belép az Apáczaiba, végigjárja folyosóit, sok olyan pedagógussal találkozhat, aki odaadással, szenvedéllyel, sajátos módszerekkel, de mindenképpen maximális szakmaisággal és emberi kvalitásokkal dolgozik.

Számos kollégánk tevékenykedik az iskolán kívül is elismert szaktekintélyként más területeken. Dolgoznak köztünk tankönyvszerzők, rendszeres konferencia-előadók, érettségi- és OKTV-bizottságok tagjai, szakértők, szaktanácsadók, tudományos fokozattal rendelkezők. Több kollégám büszkélkedhet rangos egyetemi vagy országos szintű elismeréssel, kitüntetéssel.

Amikor megkérdezzük a hozzánk járó gyerekeket, végül miért választottak minket, a legtöbb esetben az a válasz, hogy valamilyen rokon, ismerős, barát mesélt neki egy-egy fantasztikus tanárról, aki segítette megalapozni a jövőjét, mindeközben egy életre belopta magát a szívébe; vagy a nyílt napokon láttak olyan tanítási órát, ahol lenyűgözte őket valamelyik kolléga tanítási stílusa, diákcentrikussága, humora vagy az inspiratív légkör, melyet tanítás közben teremtett.

A másik fontos aspektus ebben a fejezetben a gyerekek személyisége. Nagyon szerencsésnek érzem magam, hogy ilyen motivált, sokoldalú és empatikus gyerekek között fordulhatok meg nap mint nap. Sokan mondják, hogy nekünk, az „elitgimnáziumban” tanítóknak igazából nincs is dolgunk a gyerekekkel, csak bejönnek, megpróbáljuk „nem elrontani” őket, aztán mennek tovább. Őszintén szólva az apáczaiban tanári éveim előtt még bennem is volt hasonló gondolat. Csak ide visszakérülve jöttem rá, mekkora felelőssége van a nagyon tehetséges diákokkal dolgozóknak. Azok a panelek, amelyek korábbi munkahelyeimen működtek, rendre csődöt mondtak, hiszen itt már nem a gyerekek érdeklődését kellett felkeltenem, és nem is lehetett akármilyen felkészültségi szinttel bemenni egy órára, ráadásul sokkal nehezebben fogadtak el olyan tényeket, nézőpontokat, amelyekkel előtte nem volt gondom osztálytermi szituációkban. Egyszóval nyugodtan állíthatom, az apáczaiban gyerekek segítettek engem körültekintő, alapos, módszeres tanárrá válni, és mindeközben lehetőségem volt megismerni rengeteg érdekes egyéniséget, egyéni látásmódot, kreatív ötleteket.

Egy iskola életéhez a tanárokon s a diákokon túl szervesen hozzátartoznak azok az emberek, akik a mindennapi működés elengedhetetlen feltételeit szolgáltatják. Azok a kedves hölgyek,

akik tiszta tantermeket varázsolnak nekünk reggelre, akik ételt tesznek elénk egy rohanós nagyszünetben, azok a dolgozók, akik nélkül nem kerülnének tablók a falakra, vagy nem javulnának meg az elromlott berendezések, nem figyelnék az épületbe ki-és belépőket, nem jutnának el a hivatalos leveleink a megfelelő helyekre, nem kaphatnának szakszerű segítséget a beteg vagy megsérült diákok. Külön szeretném kiemelni az iskolatitkárság és a gazdasági iroda feladatait végző kollégákat, akik a diákok napi szintű ügyintézésén túl rengeteg stratégiaileg fontos ügyben dolgoznak a vezetés keze alá. Egy szervezetben minden tag munkája egyformán fontos, nagyon szeretném, ha ez a szemlélet az apácza is diákokra is jellemző lenne nemcsak ittlétük alatt, hanem életük későbbi szakaszaiban is.

## **2.5. Gyakorló**

Egy gimnázium élete, feladatkörei önmagukban is szerteágazóak, de egy gyakorlóiskola esetében ez hatványozottan igaz. Nemcsak 6-700 gyerek életéért vagyunk évről évre felelősek, de tanévenként 120-140 tanárjelölt is hosszabb-rövidebb gyakorlati idejét tölti falaink között. A megújuló tanárképzés rendszerében a bolognai képzési formát felváltó osztatlan tanárképzési szakok első hallgatói a következő tanévben lesznek ötödévesek, vagyis az öröndetesesen magas létszámú évfolyam várhatóan nagyobb terheket ró majd a gyakorlóiskolákra. Mindezek mellett az elmúlt években már többször találkoztunk az összefüggő gyakorlat fogalmával is, amikor egy-egy hallgató 17 héten keresztül a testület szerves részeként dolgozik közöttünk. Ez az összefüggő gyakorlat az új rendszerben már egy egész tanévnyi időtartamúvá nővi ki magát.

Szerencsére egyre több a szakképzett mentortanár közöttünk, de az előrejelzések azt mutatják, hogy a közeljövőben egyes tantárgyakból még több vezetőtanári kinevezésre lehet szükség. Régóta vezetőtanár kollégáink esetében ideális lenne néhány éven belül szakvizsgát tenniük azoknak, akik eddig ezt nem tették meg.

A gyakorlóiskolai létünk nemcsak a konkrét rövid- vagy összefüggő gyakorlatban mutatkozik meg, hanem az egyetemi pedagógiai és szakmódszertani egységekkel való szoros kapcsolatban is. Az oktatók előszeretettel hozzák vagy küldik hozzánk szemináriumi csoportjaikat óralátogatásokra, a kollégákkal való beszélgetésekre. Tanáraink közül pedig

egyre többen vesznek részt az egyetem által szervezett módszertani vagy diszciplináris témájú konferenciákon, továbbképzéseken akár a hallgatóság soraiban, akár előadóként, illetve a tanár szakos hallgatók bemeneti alkalmassági és kimeneti záróvizsgáin bizottsági tagokként. Többen is közreműködtünk az ELTE felkérésére TÁMOP-os projektekben és kutatásokban, néhányan kiadványszerzőként is.

Az elmúlt években Munkácsy László igazgató úrnak köszönhetően a BME-s szakvizsgázó hallgatók is gyakran végezték intézményi gyakorlatukat iskolánkban, melyek általában óralátogatással és óramegbeszélésekkel is jártak.

Ezt a jó viszonyt és szakmai tapasztalatcserét mindkét intézménnyel mindenképpen folytatni és továbbfejleszteni kell a jövőben is.

## **2.6. Gimnázium**

Gimnáziumi tanárokként nap mint nap 13-18 éves gyerekek között vagyunk, és szembesülünk ennek minden örömeivel s kihívásával. Amikor az ember élete első óráit tervezi, hajlamos az osztálytermet olyan steril közegnek képzelni, ahol minden az elképzeléseink szerint alakul, csupa fogékony, érdeklődő, tisztelettudó diák lesi minden szavunkat 45 percen keresztül. A valóság ennél természetesen jóval árnyaltabb. Minden olyan foglalkozás nehéz, melyben emberekkel dolgozunk, a (kis)kamaszkor pedig ennek is egy speciális esete.

Számomra a munka egyik legizgalmasabb része a nevelés, ezen a területen elméleti síkon képezhetem magam, ám a valóságban mindig a saját döntéseim alakítják az esetleges sikereket vagy kudarccokat.

A tanár-diák kapcsolat, az egymás kölcsönös tiszteletben tartása nagyban meghatározza egy iskola légkörét és eredményességét is. Az Apáczai ennek is gyönyörű szintézisét adja. Egyfelől azt látom, hogy az itt tanító tanárok iránt (legalábbis országos viszonylatban) a diákok nagyfokú tisztelettel viseltetnek, és nem elhanyagolható (és sajnos nem is annyira természetes), hogy ugyanez fordítva is működik. Az apáczais tanár „fegyvere” nem a szigora és a szankciói, hanem a biztos és példaértékű szaktárgyi tudása, a következetes személyisége és tanítási-értékelési módszerei, melyek együttese a gyerekekben megteremti azt a pozitív

tanárképet, mely teret enged érdeklődésüknek, a pedagógushoz való közeledésüknek, közben mégsem visszaélve ezzel.

Fontos személyiségfejlesztő hatása lehet a nemrégiben bevezetett kötelező 50 órás közösségi szolgálatnak, mely az érettségi megkezdésének egyik feltétele a tavalyi tanévtől kezdve minden végzős diák számára. A tapasztalatok alapvetően pozitívak, a gyerekek sokféle területen igyekeznek hasznossá tenni magukat, többségük valószínűleg emberileg rengeteget profitál az ilyen típusú munkából. Számos szervezettel jött már létre együttműködési megállapodásunk, és egyre több helyről keresnek meg minket új lehetőségek felkínálásával. Ugyanakkor az egyes lehetőségek propagálásában vagy az adminisztráció terén még sokat tudnánk fejlődni.

Iskolánk hosszú évek óta működő diákképviselői és diákérdekvédelmi szervezete az Iskolai Diákönkormányzat, mely évente választ titkos szavazással elnököt. Az ID az utóbbi években egyre aktívabb közösséggé vált, remek programokat szerveznek (éjszakai sport, filméjszaka, tetőbuli...) ugyanakkor érezhető, hogy a képviselői rendszerben nehéz a diákok tömegeit elérni, sokan nem vagy keveset tudnak az iskolában zajló eseményekről, lehetőségekről. Az ID aktív részvételével valósul meg minden évben a már korábban említett ART-rendezvénysorozat, és főként az ő képviselőik adják az évenkénti kolozsvári csereprogram bázisát is.

Szeretnék kiemelni egy olyan programot, ami különösen felrázta a diákok érdeklődését, aktivitását, ez pedig az idén indult „LES” -előadás-sorozat, melynek érdekessége, hogy egy 12.-es diákunk kezdeményezésére, lelkes szervezőmunkájának és kapcsolati tőkéjének köszönhetően valósulnak meg ezek a nagyon színvonalas előadások. Ezeknek értékét az is mutatja, hogy a délutáni fakultatív programokon rendre megtelik a színházterem apáczaissal.

A diákokkal való foglalkozás egyik lényeges eleme a testi nevelés. A nemrégiben bevezetett mindennapos testnevelés különösen nehéz terhet ró az iskolákra, hiszen logisztikailag és szakmai lefedettség szempontjából sem egyszerű eleget tenni az előírásoknak. Az iskola megpróbál minden lehetőséget kiaknázni, hogy a heti extra két órát a legkülönbözőbb módokon biztosítani tudja.

Ennél a fejezetnél elengedhetetlen megemlíteni néhány olyan napi szintű konfliktust is, melyek rövid időn belül megoldást igényelnek: ilyen például a reggeli késések kezelésének egységesítése, a tanítási idő alatti épületelhagyás vagy éppen az iskola bejáratánál való dohányzás.

## **2.7. Kollégium**

Iskolánk kuriózum a budapesti gimnáziumok között, hiszen saját kollégiummal rendelkezik, amelyet azzal az igénnyel hoztak létre még 1972-ben, hogy a vidéki tehetséges tanulók is esélyt kaphassanak a fővárosban tanulni, mindezt úgy, hogy a saját iskolájukon belül lakhassanak.

Kollégiumunk jelenleg 12 főt alkalmaz, ebből 10 fő dolgozik pedagógus munkakörben. Nagyon fontos feladatot végeznek, hiszen a családjuktól épp az egyik legérzékenyebb életkorban kiszakított gyerekeknek nyújtanak nyugodt élet- és tanulási körülményeket, odafigyelnek rájuk, a hétköznapiakon részben átveszik a szülői testi-lelki nevelés feladatait, mindeközben igyekeznek a gyerekek szabadidejét (a törvényben előírtak szerint és ezen túlmenően is) hasznosan és kreatívan kitölteni. A kollégiumban szakkörök, sportfoglalkozások is működnek, saját számítógépes termük van. Rendszeresen szerveznek hétvégi kirándulásokat, és minden évben külön kollégiumi turnus is részt vesz a tiszainokai iskolai táborban.

Külön említést érdemel a „Kiváló kollégista” cím, melyet a legjobb tanulmányi átlagú és a közösségért is tevékenykedő kollégisták nyerhetnek el, s ez kis ösztöndíjjal, a házirend biztosította előnyök, jutalmak megszerzésével jár.

A kollégiumnak külön diákönkormányzata működik, melyet az iskolaihoz hasonlóan évente választanak a gyerekek.

Az internátus talán legkomolyabb problémája, hogy évről évre fogy a felvett gyerekek között a vidékiek száma, így az elmúlt időszakban már a bennlakó diákok kb. negyede a környékbeli iskolák tanulói közül került ki. Ez a közösség diverzitása szempontjából nem rossz, ugyanakkor nehéz a mindennapi élet szervezésében, hiszen a nem apáczaikok más intézményekbe járnak,

más munkarend szerint tanulnak, és alapvetően másik közösséghez kötődnek. A jövőben ennek megoldására érdemes lenne akcióttervet kidolgozni.



### **3. Vezetői program**

Vezetői stratégiáim kialakításakor elengedhetetlennek tartom, hogy az intézmény már részletezett adottságai, helyzetelemzése és a vezetői alapelveim mellett figyelembe vegyem azt a képet és elvárásrendszert, ami az iskola dolgozóiban az intézményvezetéssel kapcsolatban az utóbbi 10-15 évben kialakult. Ehhez támpontként szolgál az a szülői és tanári célcsoportban végzett felmérés, ami 2015-ben készült a minőségirányítási csoport közreműködésével az akkori igazgatói önértékelés keretében. Ennek alapján az iskolavezetés erősségei, amelyek elismerésre méltóak és amelyek megőrzését magam is fontos stratégiai célnak tartom, a következők:

- a szülővel, szülői szervezetekkel való kapcsolattartás
- külső képviselet és kapcsolattartás külső szereplőkkel
- az igazgató igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket
- az intézmény elvárásai magatartási, erkölcsi téren reálisak, a tanulók életkorának megfelelőek
- az intézményvezető épít a szakmai munkaközösségek munkájára, igényli és segíti a munkaközösségi szintű együttműködést

Ugyanakkor megfogalmazódott néhány olyan problematikus szempont is, amelyet szükségesnek tartok a tantestülettel közösen megvizsgálni, az azok háttérében meghúzódó tényezőket beazonosítani.

Programom következő részében ezekre a területekre is fókuszálva kívánom bemutatni intézkedési terveimet.

#### **3.1. Az oktatás tartalma, iskolaszervezet, dokumentumok**

Indítványozom Szervezeti és Működési Szabályzatunk, Pedagógiai Programunk valamint Házirendünk közös áttekintését a tantestülettel, a kevésbé aktuális elemek megújítását,

újrágondolását, a belső honlapra feltöltött dokumentumok felülvizsgálatát. Nemcsak a változáskövetés igénye miatt van erre szükség (több törvényi szabályozó megváltozott 4 évvel ezelőtti megalkotásuk óta), hanem hogy tükrözzék a vezetői alapelvek kapcsán megfogalmazott fejlesztési irányokat. Ennek kapcsán támogatom a tantestület által igényelt, megfogalmazott javaslatok beépítését az új dokumentumokba, egyszeri nagyobb átdolgozás keretében, majd később is, a folyamatos felülvizsgálatok során.

Tanulóink leterheltségének fokozódása az utóbbi évek egyik legnagyobb kihívása. Többek között azért is, mert versenyhátrányba kerülünk más oktatási intézményekkel szemben, melyek próbálják mentesíteni a tanulókat a túlzó formális keretek alól. Kezdeményezem, hogy gyűjtsünk össze olyan megoldásokat, akár más intézményekből, amelyek a törvényi előírások mellett a tanórák észszerűbb szervezését teszik lehetővé. Ennek keretében szükséges újrágondolni például az életvitel és részben a művészetek tantárgyak helyi tantervét, órarendi szervezését. Ezekkel kapcsolatos javaslataim:

Az idei tanévben bevezetett életvitel nevű tantárgy megszervezésével kapcsolatos tapasztalatok összegzése a végzős diákok minimális terhelésének szem előtt tartásával. Új lehetőségek feltérképezése, a tantárgy összekötése az iskolai eseményekkel, külső szakmai programokkal, projektekkel illetve a közösségi szolgálat kínálta lehetőségekkel.

A művészetek tantárgy, mely immáron második éve van jelen iskolánkban, eddig kevés osztályt érintett (tavaly kettőt, idén négyet). Jövőre azonban már hat, az azt követő tanévben pedig nyolc osztály fogja tanulni. Mindenképpen fontos, hogy olyan megoldást találjunk, mely a diákokat kevésbé terheli, az érdeklődőknek ugyanakkor lehetőséget biztosít az elmélyedésre, mindeközben a szakképzett kollégák munkaidejét is a lehető legjobban lefedi. Javaslom, hogy iskolai szinten kezdjük el felmérni a diákok érdeklődési körét a négy művészeti területet illetően, és kezdjük meg a közös gondolkodást, hogyan lehet a heti 2 órát rugalmasabban kezelni: akár projektmunkákkal, akár iskolai szintű programokkal összekötve, a különösen érdeklődő diákoknak kisebb csoportban lehetőséget biztosítva a tárgy tanulására/OKTV-s felkészülésre stb.

Szintén órarendi kérdés a fakultációs párosítások évről évre fölmerülő problémája (pl. matematika-biológia, illetve a délelőtti nyelvi sáv), ezek megoldási lehetőségeit is újra meg kell vizsgálni.

Az előzőekkel összefüggésben mindenképp fontosnak tartom a kötelező projektmunka felülvizsgálatát is. A rendszer évek óta működik, és nagyon jó gyakorlatot jelent, ugyanakkor érezhetőek a különbségek a diákok produktumainak színvonalában, a befektetett munka mennyiségében illetve a rugalmasságban, amit a 'projekt' kifejezés jelent a gyakorlati megvalósulások során (mára sok esetben referátumokká egyszerűsödtek, nem a kooperációt, hanem a prezentációs készségeket fejlesztik). Mindenképp szerencsés lenne tantestületi szinten újragondolni a projektmunka célját, fogalmát és a gyerekek felé közvetített üzenetét.

A munkaerőpiacon egyre nagyobbak az elvárások a munkavállalók nyelvtudását és informatikai jártasságát illetően. Ráadásul egy új rendelkezés értelmében 2020-tól már csak középfokú nyelvvizsga birtokában lehet felsőoktatási intézménybe felvételt nyerni, bizonyos MA-képzéseken pedig már jelenleg is két (!) B2-es szintű nyelvvizsga kell a diploma megszerzéséhez. Mindenképpen szükségesnek tartom nyelvoktatási stratégiánk és struktúránk felülvizsgálatát (óraszámok elosztása, nyelvi fakultációk helyzete, második idegen nyelv presztízsének javítása, szabad nyelvválasztás lehetőségének vizsgálata, idegen nyelvek beépítése más tantárgyakba felsőbb évfolyamokon stb.), valamint az informatikaoktatásra nagyobb hangsúly helyezését is (fakultációként, a matematika-fizika tagozaton akár emelt óraszámban is).

### **3.2. A tantestület feladatai, terhei**

Évek óta jelenlévő probléma a testületen belül az egyenlő munka- és feladatelosztás megvalósítása. A 32 órás kötött munkaidő bevezetése jó alkalmat teremtett arra, hogy az iskolavezetés átfogóbb képet kapjon a kollégák vállalt feladatairól, illetve a pedagógusoknak arra, hogy a tanév elején világosan láthassák, mennyit vállalnak az adott időszakra.

Az egyik probléma ezzel, hogy a tanév elején még kevésbé látjuk a későbbiekben felmerülő problémákat és hirtelen adódó feladatokat, illetve hogy utólag nem könnyű az egyenlőtlenégeket kezelni.

Javaslom, hogy a tanév eleji munkaidő-összegzést tartsuk meg, ugyanakkor tantestületi szinten közösen kidolgozva egységesítsük az egyes feladattípusokra elszámolható órák mennyiségét, illetve deklaráljuk az ebben a rendszerben elszámolható és el nem számolható feladatok körét. Indítványozom továbbá egy olyan versenybeosztási rendszer elkészítését (az informatikus kollégák segítségével), amely a lehető legtöbb változóval dolgozik, így figyelembe veszi a kollégák egyenlő (vagy a vállalásuknak megfelelő mennyiségű) óraszámát, és egyenletesen osztja el a felügyeleteket a különböző hónapokra/napszakokra (az egyéni igények figyelembe vétele mellett). A másik javaslatom, hogy az év eleji munkaidő-beosztás elkészítésekor, a tantestület vállalásait (nevek nélkül természetesen) összesítve megkaphassák a kollégák, ezáltal mindenki megtudhatja, hogy leterheltség szempontjából a tantestület melyik részén helyezkedik el, ezzel fogódzót kapva a későbbi feladatokra való jelentkezéseknél.

Ezen túl, amíg anyagi források (pl. minőségi bérpótlék) nem állnak rendelkezésre, megoldást kell találni a többletmunka más módon való elismerésére. A feladatok delegálásakor az egyéni erősségeken, adottságokon túlmenően az egyéni feladatvállalási preferenciák felmérése és figyelembe vétele is szükséges.

Az említett túlzott leterheltséget könnyíthetné pedagógiai asszisztens(ek) alkalmazása. Igaz, hogy az állam csak az általános iskolákban finanszíroz 1 főt ilyen munkakörben, de amennyiben hivatalosan bejegyzett pályakezdő álláskeresőt alkalmaz az intézmény, olyan kedvezményekben részesül, amelyek minimális költséget jelentenek csak. Így szorgalmazom a megállapodás létrejöttét a fenntartó és a munkaügyi központ között.

Egy másik fontos terület a belső és a külső értékelési rendszer, mely egyre több kollégát érint a testületből. Az iskolában működő Minőségértékelő Csoport (MÉCS) rengeteget dolgozott a belső önértékelés rendszerének kialakításán. Az idei próbaév után érdemes lesz végiggondolni, mi vált be s mi kevésbé, és ezek mentén finomítani a rendszert. Mindenképp

fontosnak tartom, hogy akár a tanfelügyeletben, akár a minősítésben, akár az önértékelésben érintett kolléga megfelelő segítséget kapjon már a procedúrát megelőzően. Szeretném szorgalmazni, hogy az iskolavezetői óralátogatások már a konkrét esemény előtt megkezdődjenek (és természetesen ezektől az alkalmaktól függetlenül is), és a tanárok a lehető legstresszmentesebb, maximálisan támogató légkörben tudják megmutatni szaktudásukat, módszereiket.

Régóta komoly probléma az iskolában az osztályfőnöki munka presztízse, és ennek megfelelően az osztályfőnökök kiválasztása, felkérése. Úgy gondolom, hogy az osztályfőnöki munkaközösség hathatós közbenjárásával az osztályfőnöki feladatköröket tisztázni kell, illetve megkeresni azokat a lehetőségeket, melyekkel az adminisztrációs és egyéb terhek csökkenthetők. A kezdő osztályfőnökök mentorálásának kérdése még mindig megoldatlan, ezt a feladatot a tapasztalt osztályfőnök kollégák, amennyiben vállalják, heti munkarendjükbe beszámíthatnák.

A másik javaslatom egy tantestületi felmérés elvégzése, melyben mindenki megoszthatja preferenciáit, aggodalmait, kéréseit az osztályfőnöki feladattal kapcsolatban. Ez a felmérés rávilágíthat olyan kollégák szíves vállalásaira is, akiket eddig talán gyakorlati meggondolások miatt mellőztek, valamint segíthet az előre tervezésben, így a leendő osztályfőnökök már akár az aktuális tanévet megelőző szeptemberben felkérést kaphatnak, s a „nulladik” évben maximálisan részt tudnak venni a népszerűsítési-felvételi procedúrában. Hosszabb távon érdemes lehetne elgondolkodni akár a páros osztályfőnökség lehetőségén, előnyeinek hátrányain is, illetve bevezetni az osztályfőnökség pályázati rendszerét is.

Iskolánkban komoly szakmai elismerés és fordulópont a vezetőtanári kinevezés. Az osztatlan tanárképzés bevezetésével a hallgatói létszámok megnövekedtek, így egyre több vezetőtanár kollégára lesz szükség. Ez az igény már az idei tanévben is több alkalommal megmutatkozott. Mindenképp szerencsés lenne, ha a több évnyi gyakorlattal rendelkező kollégák megkezdhetnék a szakvizsgás képzéseket, illetve azok a már kinevezett vezetőtanárok, akik ezzel még nem rendelkeznek, szintén mihamarabb szakvizsgát szerezzenek. A jövőben beiskolázási tervünket ennek megfelelően kell kialakítani.

A másik kérdés az összefüggő gyakorlatos jelöltek iskolai jelenléte. Néhány ilyen munkarendű hallgató már megfordult nálunk, főként vezetőtanároknál. Hosszútávon érdemes lenne az ilyen típusú munkába mentorként a nem vezetőtanárokat is bevonni, hiszen jó tapasztalatszerzés lehet egy későbbi kinevezés esetére, valamint a képzés sajátosságai és a hallgatók nagyobb fokú önállóságának biztosítása miatt ezeknek a kollégáknak némi tehercsökkentést jelenthet összességében az ilyen típusú mentorálás.

Örvendetes tény, hogy iskolánkban több mester- és kutatótanár besorolású kolléga is dolgozik már. Az ő pilotprogramjaik elindultak, a jövő feladata ezeknek a vállalásoknak a figyelemmel kísérése, a tapasztalatok összegzése és az iskola számára való hasznosítása lesz.

### **3.3. Tanárképzés**

Az előző fejezetben már írtam a vezetőtanári kinevezések szorgalmazásáról. Egy másik akut probléma megoldása lehet a vezetőtanári feladatok újragondolása. Bár a számadatok „jelöldrömpinggel” kecsegtetnek a későbbiekben, mégsem árt felkészülni arra az esetre, ha egy-egy szakon bizonyos években nem lesz elegendő számú gyakorlótanár, vagy mondjuk egy kolléga olyan végzős csoportokat tanít többségében, ahová nem tud jelöltet vinni.

A javaslatom, hogy a vezetőtanári értekezletek keretében gondoljuk újra azokat a feladatköröket, melyekkel hatékonyabbá tudjuk tenni a munkánkat, vagy akár be tudunk segíteni az egyetemi tanárképzésbe is. Néhány éve az angolosok érdekes kísérletet vittek véghez, és „katedracserével” kollégánk betanított egy egyetemi csoportba, míg az ottani kolléga pedig középiskolai feladatokat látott el. Az ilyen típusú gyakorlatnak-a két intézmény kapcsolatának erősítésén túl rengeteg gyakorlati hozadéka is lehet.

A másik javaslatom, hogy a lekötetlen vezetőtanári kapacitásokat használjuk fel egy kezdő mentortanárok segítségét megcélzó program kialakítására (az ELTE-vel szoros együttműködésben).

A tanárképzéssel kapcsolatban felmerülő további sürgető kérdés a gyakorlatok vezetőtanári oldalára vonatkozó minőségbiztosítási rendszerének a kiépítése valamint a gyakorlatok utánkövetése mind a jelölt, mind a vezetőtanár szempontjából.

### **3.4. Iskolai közösség**

Az iskolai diákönkormányzat évek óta küzd a diákság motiválásával, elérésével, bevonásával a közösségi programokba. Az iskolavezetésnek nagyon fontos feladata, hogy ezeket a gyerekeket a megfelelő csatornákon keresztül támogassa. Az idén bevezetett új gyakorlat, miszerint két patronáló tanár is segíti a munkájukat, hasznosnak bizonyult, ezért a továbbiakban is érdemes hasonló struktúrában gondolkozni.

Javaslom, hogy vezessünk be egy diákigazgatói pályázatot, melynek lényege, hogy a leendő diákigazgató konkrét programtervvel, költségvetési kalkulációval és tanári illetve diák támogatói háttérrel pályázik a pozícióra. A demokratikusan megválasztott tanuló egy napra (lehet ez például az ID-nap) ténylegesen az iskola vezetője lesz, ünnepélyes keretek közt átveszi az iskola kulcsait, az igazgatói irodát használhatja, és elképzeléseinek megfelelően vezényelheti le a napot és teheti jobbá diáktársai életét. Úgy gondolom, egy ilyen vagy hasonló gesztus sokat javíthat az iskolai tanár-diák kapcsolatokon valamint felelősségre nevel, ugyanakkor segít abban, hogy a diákság megtapasztalja, s picit talán jobban megértse a vezetőség munkájának, döntési mechanizmusainak szempontjait.

Az előző program akár az Apáczai Napokkal is összekapcsolható, amelynek átgondolása, megszervezése, logisztikája mindenképp megér egy közösen gondolkodást. Sajnálattal tapasztaljuk, hogy a gyerekek számára ma már kevésbé fontos ez a nagyon szép hagyomány, sokan nem jönnek be ezeken a napokon az iskolába, vagy éppen próbálnak idő előtt távozni. A diákság és a tanárok véleményét is fel kell mérni az iskolanapokkal kapcsolatban, hiszen rólunk szólnak, majd ezeknek tapasztalatait összegezni és beépíteni a következő évek szervezésébe. Szerencsés lenne, ha egyes kollégák, akik ezt vállalják rendszeres feladatként a tanévre, már az első félévben aktívan foglalkoznának a felméréssel, hogy a második félév elejétől már át lehessen látni s időben kiosztani a konkrét teendőket. Az Apáczai Napok szervezése óriási munka, mindenképpen csapatfeladat, és együttműködést kíván!

A diákokkal való kapcsolattartás szintén lényeges eleme a diákképviselettel egyeztetett kibővített diákszervezet, ami az utóbbi években nem vagy csak formálisan működött. Javasolom az iskolavezetés képviselőinek évenkénti megjelenését osztályfőnöki órák keretében az egyes tanulócsoportokban, ahol közvetlenül is kapcsolatba léphet egymással a két célcsoport.

Nagyon fontos közösség-szervező erő az a munka, melyet egymásért vagy másokért teszünk. A kötelező közösségi szolgálat bevezetésének nagyon sok pozitív hozadéka van a diákok körében. Sokan lettek közülük empatikusabbak, reflektívabbak a környezetükre. A másik oldalon viszont megfigyelhető az a menedzserszemlélet, ami eluralkodik a gyerekeken, mikor valamilyen apróságot kell megtenniük, s azt elkezdik közösségi órákban számolni, mérni (számonkérni?).

Úgy gondolom, ez a terület akkor működhet jól (vagy legalábbis történhet elmozdulás ebbe az irányba), ha iskolai szinten felelőse/felelősei van/nak. Olyan kollégák, akik a munkaidejük terhére vállalják, hogy az egyes osztályokban osztályfőnöki órákon beszélnek a közösségi szolgálat lényegéről, tisztázzák annak feltételeit, valamint koordinálják az egyes osztályok munkáit, begyűjtik s adminisztrálják a gyerekek munkaóráit. Ennek egyébként nem kell feltétlenül 1-1 kolléga vállalni nyomnia, lehetnek évfolyamszintű felelősök, és az ő munkájukat is könnyítheti, ha a gyerekek között is vannak felelősök, akik összekötik a tanárt az adott osztállyal, és a patronáló tanárhoz a gyerekeken keresztül (akiknek ez a munka lehet például a közösségi szolgálatuk) már az összeszedett lapok jutnak el. Ez az ötlet természetesen csak egy lehetőség, de mindenképpen szükséges rendszerezni ezeket a feladatokat, és az osztályfőnökök válláról levenni ezt az extra terhet.

A közösségi munkának további jó és követendő gyakorlatát már néhány kolléga elkezdte megvalósítani, akik osztályszintű társadalmi munkákat szerveztek hétfőre vagy iskolai szünetek idejére, ezáltal a segítségnyújtás valóban közösségformáló erejű is lett! Arról se feledkezzünk meg, hogy ugyanakkor maga az iskola is számtalan remek alkalmat és feladatot nyújt a diákoknak, így a diákok önmagukért és saját közösségükért is dolgozhatnak, szolgálhatnak!



Az iskolaépületben az elmúlt időszakban kreatív diákok és tanárok fantáziájának és munkájának köszönhetően sok szemet gyönyörködtető változás történt. Ezeket a kezdeményezéseket jó lenne tovább folytatni, akár pályázati keretekkel támogatva, például bizonyos felajánlott pénzüsszeg birtokában lehessen megtervezni, dekorálni az épület belső tereit.

Nem szabad megfedkezünk az egyre szaporodó gyermekvédelmi esetekről illetve az iskolánkban is nemrég megjelenő internetes zaklatás (bullying) jelenségéről sem, melyek megelőzésében, kezelésében és utánkövetésében az iskolának kiemelkedő szerepe van. Bár dolgozik közöttünk iskolapszichológus és gyermekvédelmi felelős is, de egyre növekvő terhelésük mellett ők sem tudnak maximálisan minden ezzel kapcsolatos feladatot ellátni. Ráadásul az osztályfőnökök sokszor tanácstalanok egy-egy felmerülő problémával szemben, vagy egyáltalán nem is veszik észre időben a fennállását. Javaslom, hogy az osztályfőnöki munkaközösséggel közösen dolgozzunk ki egy stratégiát, mely segítségükre van a perifériára vagy akár veszélybe került gyerekek helyzetéről visszajelezni, és közös erővel megoldást találni rájuk.

### **3.5. Arculat, PR**

Az egyre fogyó gyereklétszám és a jónevű iskolák kényszerű rivalizálása nagyon fontossá teszi az Apáczai Gimnázium számára is a külvilág felé való megjelenést. Az elmúlt években többször szembesülhettünk beiskolázási problémákkal. Előfordult például, hogy tízszeres túljelentkezés mellett sem sikerült feltölteni egy hatévolyamos osztályt. A megfelelő arculat és PR megtervezése ma már elengedhetetlen stratégiája egy progresszív iskolavezetésnek. Bár az utóbbi időben pozitív elmozdulás érezhető e tekintetben, sajnos még mindig „versenyistálló” hírében állunk, s sok szülő félti a gyerekeit kitenni annak a stressznek, amit az Apáczai falai közé vizionálnak.

Javaslataim ezzel kapcsolatban:

Idén nyárra elkészül iskolánk megújult honlapja, melynek tartalommal való megtöltése a tantestület közös feladata lesz. Az új honlapnak tükröznie kell az iskola légkörét, szabad szellemi műhely mivoltát, programkínálatát, a diákoknak szóló lehetőségeket; meg kell jelennie rajta az egyes szervezeti egységeknek, szakcsoportoknak és természetesen magának a diákságnak is. Megfelelő igazodási pontot kell nyújtania ezeken felül az érdeklődő jelenlegi és leendő szülők-diákok számára is.

Szeretném szorgalmazni a korábban felállt honlap-munkacsoport megerősítését, kibővítését, és a diákok aktívabb bevonását az iskolai honlap kezelésébe (például a Tiszta Szívvel című diákújság alkotóinak megjelenését a felületen).

Nagyon jól mutatna a honlapon egy olyan apáczais kisfilm (kampányfilm), melyet a diákok készítettek el, s adnak benne rövid ízelítőt mindennapjaikból. Egy megfelelően reklámozott és releváns díjazással megtámogatott pályázatra valószínűleg több ilyen kisfilm is érkezne (vagy akár médiaórákon is születhetnének hasonlóknak).

A hatosztályos beiskolázásban nagy szerepet játszó felvételi előkészítő eredményeinek összegzése, eredményességi mutatóinak vizsgálata. Ebben a munkában magam is részt veszek a kezdetek óta, s bár jól működik, de mindenképpen szükségesnek látom továbbfejlesztését, akár több kolléga bevonásával/feladatbank kiépítésével stb.

A nyílt napok évek óta rengeteg érdeklődőt vonzanak. Az utóbbi években diákjaink aktív szerepet vállaltak a kísérésben, szülőkkel/gyerekekkel való beszélgetésekben. Javaslom, hogy az önként jelentkező gyerekek előzőleg vegyenek részt egy olyan rövid tréningen, melyben segítünk előhívni belőlük az iskolához való kötődésük motiváló okait, hogy ezekről tudatosabban beszélhessenek a szülői tájékoztatókon, a nyílt napokon vagy épp a szóbeli felvételik alatt (ez egyébként szintén olyan feladat, melyet valaki az iskoláért végez, és amennyiben megfelelően körülhatároljuk, akár közösségi szolgálatnak is minősülhet).

A nyílt napokat egyébként érdemes lenne összekapcsolni olyan programokkal, amelybe az ideérkező gyerekek is bekapcsolódhatnak (sportesemény, filmklub stb.), vagy az órákról kiszorulóknak idegenvezetést tartani az épületben, esetleg a nap végén olyan fórumot

szervezni, ahol kérdezhetnek diákjainktól vagy megoszthatják saját tapasztalataikat a nálunk töltött napról.

Több intézmény él ilyenkor a repi-ajándékok lehetőségével. Ennek persze vannak anyagi korlátai, de egy-egy jelképes ajándék (pl. apáczais képeslap vagy radír logóval...) fontos kötődési pont lehet egy érdeklődő diák számára, és segíthet a pozitív megtapasztalásait tárgyiasított formában is emlékezetében tartani.

Munkácsy László igazgató úr is írt előző pályázatában az öregdiák-kapcsolatrendszer és a „Vissza az iskolámba” program fontosságáról.

A program a beindításakor jól működött, az utóbbi időben kicsit visszaesett, ennek fellendítése, visszahozatala a köztudatba mindenképp az elkövetkező időszak fontos feladata. Ebben az iskolavezetésnek is orozlánrészt kell vállalnia: osztályfőnöki órán személyesen népszerűsíteni a programot, hangsúlyozni fontosságát és összegyűjteni az érdeklődőket. Az Apáczai legjobb reklámja mindig az ide járó és itt végzett diákok pozitív beszámolója volt környezetükben, így ezt a remek lehetőséget nem szabad elveszíteni.

Különösen lényeges a program a kollégisták esetében, hiszen a kollégium évről évre létszámhiánnyal küzd, és a legjobb esély a vidéki gyerekek beiskolázására a személyes példa lehet. Más olvasni valahol az iskoláról és kollégiumról, ahová elküldi egy szülő a gyermekét, és megint más személyesen beszélgetni egy diákkal vagy szülővel, aki maga is megtapasztalta annak légkörét, mindennapjait. Javaslom tehát a kollégiumi „Vissza az iskolámba” program kiemelt támogatását.

A beiskolázás szempontjából kiemelkedő felület még a „Műveltségi verseny” illetve a nemrég bevezetett és egyre népszerűbb irodalmi-filmes verseny, a „2+1”. Évek óta küzdünk az alulreprezentáltsággal, ezért fontosnak tartom a formai-logisztikai tényezők szakcsoportonkénti megvitatását ezzel kapcsolatban. Érdemes lenne elgondolkodni az elnevezés megváltoztatásán, hiszen a „műveltségi” kifejezés talán kevésbé vonzó, ha nem sugallja, hogy itt a versenyző esetleges későbbi felvételije esetén nagyon komoly előnyökhöz juthat. Ezeken túl a leendő tagozatos tanárok kiválasztására sokkal korábban sort kell keríteni,

hiszen a szervezés komoly előkészítő munkával is jár (olvasmánylista, korábbi évek feladatainak publikálása, reklám stb.).

A szóbeli felvételi rendszer alapvetően jól működik, a vázlatos tantárgyfelosztás hamarabbi elkészülése a bejövő csoportok esetében segíthet, hogy a hatosztályos felvételinél ne csak a leendő osztályfőnökök lehessenek jelen, hanem a valószínűsíthető matematika és magyar szakos kollégák is.

Mindenképp fontosnak tartom, hogy megpróbáljuk számon tartani a nálunk végzett diákokat, és hogy kit merre sodort az élet, milyen munkahelyen dolgozik, hiszen ez a kapcsolati tőke az Apáczai egyik legértékesebb kincse. Ebben nagy szükség van az aktív és a már nyugdíjas kollégákra, volt osztályfőnökökre, és természetesen azokra, akik egy ilyen feladatot szívesen vállalnak és koordinálnak.

### **3.6. Szervezeti felépítés, belső kommunikáció**

Minden szervezeti kultúra talán leglényegesebb s egyben talán a legingoványosabb elemei a tagok közötti információáramlás, a belső kapcsolatok fejlesztése valamint a szervezeti kultúra egyéb tényezői.

Meggyőződésem, hogy az iskolai szervezet hatékony működésének, a pedagógusok szakmai kibontakozásának alapja a demokratikus légkör. Az intézményben a maga nemében és területén minden pedagógus egyben vezető is, az igazgató pedig a vezetők vezetője. Ennek szellemében szükségesnek tartom az iskolavezetés és a tantestület közötti szorosabb kapcsolat kialakítását, az információk kétirányú áramlásának ösztönzését. Ezek megvalósulásához az alábbi javaslatokat szeretném tenni:

Mindenképpen nélkülözhetetlennek tartom az iskolavezetés reflexióit a tanárok szakmai munkájára, ezért a rengeteg adminisztrációs teher mellett is időt kell szentelni a kollégáknak adott formális és informális visszacsatolásra. Egy önmagára és munkájára igényes pedagógus

szívesen fogadja a visszajelzést munkájával kapcsolatban, illetve ugyanezt szívesen megteszi, ha fordított szerepbe kerül. Egy intézményvezetőnek ismernie kell iskolája minden tanárát: tanítási stílusukat, módszereiket, minden olyan elemet, amellyel az adott kolléga az intézmény értékeihez hozzátesz. Fontos, hogy a pedagógus mindennapi munkájával vezetői ne a fordulópontnak tartott eseményeken (minősítés, tanfelügyelet stb.) szembesüljenek először, hanem rendszeres látogatói legyenek óráinak, felvételiztető munkájának, szóbeli érettségi feleltetéseinek.

Mindeközben akkor lennék igazán elégedett iskolavezetőként, ha a formális alkalmakon túl a kollégák négy szemközt is megtisztelnének bizalmukkal, felkeresnének az örömeikkel, sikereikkel, de ugyanúgy a problémáikkal és segítségkérésükkel vagy bármilyen igényükkel, ötletükkel. Ez a jó viszony talán a leglényegesebb eleme és kulcsa egy jól működő szervezeti kultúrának.

A tantestület és az iskolavezetés közötti viszony ápolása nagyon nehéz feladat. Meddig terjed a vezetés hatásköre? Miről kell tudnia azonnal a testületnek, s miről ér rá a vezetőség később tájékoztatást adni? Ezek olyan kérdések, melyekre nincs egy jól körülhatárolható, üdvözítő válasz.

Véleményem szerint fontos, hogy a tanároknak megfelelő rálátása legyen az iskolavezetés munkájára. Ezt a gyakorlatban persze nem olyan egyszerű megoldani. Áthidaló megoldás lehet, ha a tantestület minden évben demokratikus úton megválasztva 2-2 tagot delegál az iskolavezetésbe (természetesen a megfelelő arányú munkaidő-beszámítás mellett), akik jelen vannak a döntéshozataloknál, s a tanárok érdekeit is képviselik, valamint segítenek a teljes óraszámban tanító kollégák szemüvegén keresztül láttatni bizonyos kérdéseket a stratégiai döntések esetében is. Szorgalmazom továbbá a vezetői megbeszélésekről és a tantestületi értekezletekről írásos emlékeztetők meghonosítását.

Egy másik kardinális kérdés a szakcsoportok közötti kommunikáció és információcsere. Az apáczaik munkaközösségek nagyon jól működnek, de véleményem szerint egymástól elszigetelődve. A szakcsoportvezetői értekezleteknek fontos funkciója lehet ennek megváltoztatásában, amennyiben ezek az alkalmak tematikusan felépítve, előre

meghatározott problémák mentén (is) zajlanak. Úgy gondolom, fontos tudnunk, mi történik az iskola minket kevésbé érintő szervezeti aleggységeiben is, legyen szó problémákról (melyekre könnyebben találhatunk megoldást nagyobb körben) vagy éppen egymás pozitív gyakorlatainak megismeréséről, átvételéről. Javaslom tehát a szakcsoportvezetői értekezletek tematizálását, a szervezési mellett pedagógiai problémák köré építését is.

Az Apáczai egyik legnagyobb ereje abban rejlik, hogy gerincét kreatív, innovatív tanárok alkotják. Sajnos sokan nem tudunk egymás munkájáról, rengetegen szerényen meghúzódnak a háttérben, miközben olyan kvalitásokkal rendelkeznek, és olyan hasznos gyakorlatokat folytatnak a mindennapokban, melyeket - úgy gondolom - nagy hiba nem megismertetni egymással. Iskolavezetőként szeretnék nagyobb hangsúlyt fektetni egymás munkájának megismerésére, méltatására, akár az értekezletek részét képezve.

Ehhez kapcsolódik szorosan az utolsó felvetésem e témakörben, miszerint a tantestületi értekezletek megreformálásra szorulnak. Ez nyilván szintén egyfajta közös gondolkodás eredményeként jöhet létre. Felmérést kell végeznünk a kollégák körében, miről hallanának egy értekezleten, milyen időközönként lenne igényük testületi szintű / nevelési kérdésekben összehívott / szaktárgyi kérdésekre épülő / osztályfőnökségre fókuszáló beszélgetésekre, és milyen formában vennének részt rajtuk szívesen. Fontos, hogy az értekezletek rólunk szólnak, értünk vannak, a mi munkánkat hivatottak segíteni. Igazán hasznosnak akkor fogjuk érezni, ha mindenkinek van lehetősége alakítani azok tematikáján, felépítésén. Javaslom tehát a tantestületi értekezletek formai kereteinek és tematikájának újragondolását (esetleg külső helyszínre kihelyezett vagy kirándulással egybekötött értekezlet megszervezését tanítás nélküli munkanapon).

### **3.7. Fejlesztések, infrastruktúra**

Munkácsy László igazgató úr egy évvel ezelőtti pályázati anyagában már beszámolt a szomorú helyzetről, mely szerint iskolánk épülete nagyjából egy évszázados fennállása alatt egyszer

sem esett át felújításon, ami ugyanakkor egyre sürgetőbbé válik. Az Apáczai Gimnázium diákjai, akik évről évre hozzák a csodálatos eredményeket, megérdemlik, hogy munkájukat esztétikus, biztonságos, modernizált környezetben végezhessek. Az épület belső elrendezését illetően is sok a problematikus tény: a menza elhelyezkedése, a kollégium „beékelődése” az iskola területébe, a diákok által (is) régóta hiányolt közösségi terek igénye stb.

Az idei tanévben Hőnich Richárd és Balázs Marcell felajánlása nyomán elkészült egy látványterv, mely ezekre a problémákra is megoldást kínál egy nagyszabású épületfelújítási projekt keretében. A látványterv nyilvános, bárki számára elérhető. Az ELTE vezetése szerencsére nagyon pozitívan áll a gyakorló gimnáziumok kezdeményezéséhez, jelen pillanatban a kormányhatározatra várunk. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a három iskolát nem lehet egy lépcsőben felújítani, így előfordulhat, hogy a megvalósulásra még 1-2 évet várunk kell. Javasolom, hogy a Munkácsy László igazgató úr idején elkészült tervet tegyük még nyilvánosabbá (pl. értekezlet, osztályfőnöki órák, szülői fórumok keretében), és próbáljunk kapcsolati tőkénket felhasználva minél erősebb lobbitevékenységet folytatni az ügyben.

Addig is vár ránk egy egész épületet érintő nyílászárócsere, melynek konkrét munkálatai idén június és augusztus között zajlanak. Ehhez a tantestület maximális megértése, együttműködése valamint a gyerekek (törvényes keretek közötti) bevonása is szükséges. Javasolom, hogy a tanév megkezdésének zökkenőmentessége érdekében (amennyiben szükséges) a szeptember 1-én esedékes első tanítási napon (ami egy pénteki nap) osztályfőnöki órák keretében a gyerekekkel együtt próbáljuk meg a megfelelő körülményeket visszaállítani (természetesen közösségi szolgálatként).

A tiszainokai tábor alapítványainknak és a lelkes segítőknek köszönhetően évről évre szépül s fejlődik. A közeljövőben szerencsés lenne egy kis kőház felépítése, melyben a kollégák nyugodtabban tudnak pihenni, illetve ha szükség van rá, beteg gyereket is könnyebb ideiglenesen elhelyezni. Javasolom, hogy erre a célra az alapítványokkal karöltve az öregdiákok és a jelenlegi szülők segítségével próbáljunk meg szponzorokat keresni.

Természetesen a sort a végtelenségig folytathatnám, hiszen ott van például a kollégium, ahol nagyon komoly infrastrukturális fejlesztésekre lenne szükség, vagy az iskolai könyvtár, melynek (egyébként csöppet sem elhanyagolható méretű) állományát évről évre bővíteni kell, de ebben a bizonytalan költségvetési helyzetben ezekkel a tényezőkkel nagyon nehéz előre számolni.

Kis könnyebbséget jelent ebből a szempontból, hogy az elmúlt években már két alapítvány is segítette az iskola életét: az Alapítvány az Apáczai Gimnáziumért és Az Apáczai Gimnázium Jubileumi Alapítvány. Ez utóbbi évről évre jelentős bevételnövekedéssel zárja a költségvetési évet, remélhetőleg a közeljövőben is tevékenyen részt tud venni az infrastrukturális fejlesztésekben, a napi munkát segítő IKT-eszközök beszerzésében vagy éppen iskolabútorok vásárlásában. A Jubileumi Alapítvány hosszú távú tervei között szerepel a tiszainokai tábor átvétele is. Eddigi eredményei és szerteágazó tevékenysége miatt mindenképp fontosnak tartom további támogatását illetve a lehető legtöbb fórumon történő népszerűsítését!



#### 4. Zárszó

Pályázatomban igyekeztem a lehető legtöbb témakört érinteni az iskolát illetően. Bizonyosan maradtak ki lényeges részek, de a mindennapokban úgysem lehet kikerülni a szembejövő helyzeteket, problémákat.

Mint ahogyan a korábban leírtakból is látszik, az Apáczai Gimnázium az ország egyik legpatinásabb intézménye, kiváló tanulókkal, pedagógusi és technikai gárdával illetve szülői háttérrel. Az iskolavezetés az elmúlt években jól menedzselte az intézményt, a mindennapi működés zavartalan.

Ugyanakkor a pályázatban megfogalmazott (illetve az abból esetleg kimaradt, de hasonló horderejű) javaslatok is régóta váratnak magukra. Hiszem, hogy az Apáczai nevelőtestülete maximálisan nyitott az iskola, ezen belül is a gyerekek s a kollégák, mindennapi életét megkönnyítő, sikerességüket növelő változásokra. Ezért is szeretném kérni mind a tantestület, mind az egyetem vezetésének bizalmát és támogatását a következő ciklusra.

Budapest, 2017. április 27.

Salga Imre