

Intézményvezetői program

„A világban mindenkire rá van bízva valami. Valami nagyon fontos.”

(Lázár Ervin)

Bevezetés

A Szent István Gimnáziumnak több, mint 30 éve (1992) tanára és közel 20 éve (2003) igazgatója vagyok. Itt kezdtem el a pedagógusi pályafutásomat, történelmet és földrajzot, majd közgazdaságtant tanítva, de leginkább az ide járó diákokat nevelve, a kollégák óriási támogatásával határoztam el, hogy ennek a patinás iskolának a vezetője szeretnék lenni.

A Szent István Gimnázium az ország és a főváros egyik legrangosabb nevelő és oktató intézménye. Az elmúlt 20 évben 2011-ben és 2012-ben lett az ország 2. legjobb középiskolája. Összetett szempontok szerint próbálták akkor „mérni”, de valamennyi középiskolai rangsorban az elmúlt években az ország legjobbjai között tartanak számon. A több mint 100 éves épület falai között az elmúlt időszakban több, mint tízezer diák tanult, közel hatszáz pedagógus tanított tizenhat igazgató vezetése alatt. Az elmúlt 120 év erősen változó eseményei ellenére az „István” olyan szellemi műhely tudott maradni, ahol a stabil értékrend, a hagyományok tisztelete, a társadalmi szolidaritás magas szintű tudással és a megújulás képességével ötvöződött.

Évekig tudatosan készültem a vezetői hivatásra, és hosszas mérlegelést követően pályáztam az igazgatói feladatra. 2008-ban másodszor is óriási bizalmat kaptam a nevelőtestületemtől, az alkalmazotti közösségtől, a szülőktől és a diákságtól. 2013-ban újra pályáztam egy olyan időszakban, amikor gyökeresen megváltozott az oktatáspolitikai, a fenntartó és a működtető, az igazgatói szerepkör. Ismét tanultam, tanfelügyelő és minősítő szakértő lettem, és egyben szaktanácsadó is. 2018-ban ismét pályáztam, ismét tanultam. A Microsoft Innovatív Iskola program keretében először tanulóként, majd képzőként ma is mentorálok iskolákat, intézményvezetőket. A 21. századi tanulás és tanítás átalakítását a Covid- időszak digitális munkarendje sokterápia-szerűen felgyorsította. A vezetői programomban megfogalmazott célokat és feladatokat többségében sikerült teljesítenem. Az elmúlt közel húsz évben vezetőként átélhettem ennek a szakmának minden szépségét és minden nehézségét. Azt gondolom, képes vagyok egy újabb öt éves vezetői ciklusban a Szent István Gimnáziumot tovább vinni a XXI. századi kihívások közepette. Az elkövetkezendő öt évben szeretném biztosítani a folytonosságot és stabilitást, az eddigi értékeink továbbvitelét, valamint a megújulást, ami eddigi erősségeinket gazdagítja, megóv mindazon veszélyektől, amelyek korunkban leselkednek ránk.

1. Helyzetértékelés

1.1 A Szent István Gimnázium eredményeinek továbbvitele

1.1.1 Oktató munkánk

A Szent István Gimnázium az egyéni és tömeges tehetséggondozás szigete. Tehetséges tanulókat veszünk fel, és tehetséges tanáraink hozzáadott-értéke mérhető eredményeket produkál. A Szent István Gimnázium a 90-es évek végétől kezdve az ország és Budapest egyik legjobb gimnáziumává vált a tanulmányi eredmények statisztikái alapján. Ennek a jó szintnek a fenntartása igen nagy próbatétel volt az elmúlt években. A magyarországi középiskolák rangsorában is sikerült megőrizni előkelő helyünket, minden rangsorban (HVG, Legjobbiskola) a legjobb „együtacatban” vagyunk. Az elmúlt 120 év legjobb statisztikáját produkálta gimnáziumunk 2011-ben. Az ország 2. legjobbjának nyilvánította egy összetett vizsgálati eredmény alapján az oktatási szakma. Még nagyobb elismerés számunkra, hogy 2012-ben újra 2. legjobbak lettünk. (1. sz. táblázat).

Név	Város
Fazekas Mihály Fővárosi Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium	Budapest 8.
Szent István Gimnázium	Budapest 14.
Lovassy László Gimnázium	Veszprém
Révai Miklós Gimnázium és Kollégium	Győr
ELTE Apáczai Csere János Gyakorló gimnázium	Budapest 5.
ELTE Trefort Ágoston Gyakorlóiskola Hat évfolyamos Gimnázium	Budapest 8.
ELTE Radnóti Miklós Gyakorló Általános Iskola és Gyakorló Gimnázium	Budapest 14.
Eötvös József Gimnázium	Budapest 5.
Városmajori Gimnázium	Budapest 12.
Piarista Gimnázium	Budapest 5.
Krúdy Gyula Gimnázium	Nyíregyháza
Nyugat-magyarországi Egyetem Bolyai János Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium	Szombathely
Kempelen Farkas Gimnázium	Budapest 22.
Herman Ottó Gimnázium	Miskolc

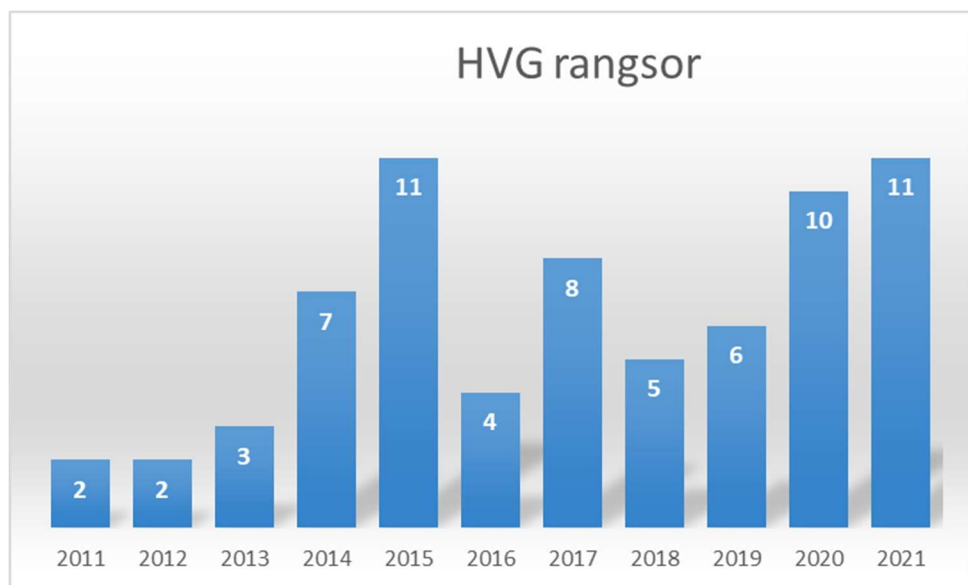
1. sz. táblázat: A gimnáziumok sorrendje 2011-ben a 100 legjobb magyar középiskola című kiadvány felmérése szerint

A rangsor összeállítója 80%-ban a mérhető eredményeket (2011-es közép- és emelt szintű érettségi, kompetenciamérés, OKTV döntősök száma) vette alapul. 12%-ban az iskola tanulmányi szolgáltatásait (oktatott idegen nyelvek, fakultációk, szakkörök, korrepetálások, tehetséggondozó foglalkozások száma, termek felszereltsége, szaktantermek és nyelvi laborok, egy diákra jutó könyvtári könyvek száma) és 8 %-ban kényelmi szolgáltatásokat (iskola megközelíthetősége, sportolási, ebédeltetési, ruhatárolási lehetőségek, szabadidős játékok, számítógépek száma,..) vette figyelembe.

2013-as tanulmányi eredmények alapján az ország 3. legjobb, a hozzáadott-érték vizsgálat alapján Budapest 1. és az ország 10. legjobb eredményét érték el.

Rangsor	Intézmény
1.	Budapesti Fazekas Mihály Általános Iskola és Gimnázium
2.	Budapest V. kerületi Eötvös József Gimnázium
3.	Békásmegyeri Veres Péter Gimnázium (Budapest)
3.	Budapest XIV. kerületi Szent István Gimnázium
3.	ELTE Radnóti Miklós Gyakorló Általános Iskola és Gyakorló Gimnázium (Budapest)
6.	ELTE Trefort Ágoston Gyakorlógimnázium (Budapest)
7.	ELTE Apáczai Csere János Gyakorlógimnázium és Kollégium (Budapest)
8.	Városmajori Gimnázium és Kós Károly Általános Iskola (Budapest)
9.	Lovassy László Gimnázium (Veszprém)
10.	Budapest XXII. kerületi Kempelen Farkas Gimnázium

2. sz. táblázat: A gimnáziumok sorrendje 2013-ban a 100 legjobb magyar középiskola című kiadvány felmérése szerint



3. sz. ábra: A 100 legjobb magyar középiskola című kiadvány felmérése szerinti rangsorunk az elmúlt 12 évben

Az eredmény háttérében diákjaink kiváló tanulmányi eredményei, pedagógusaim kiváló pedagógiai munkája és képzésünk profilja áll. Egy-egy évfolyam kicsit „gyengébb” teljesítménye áll az adott évben az iskolák kompetencia-mérési, érettségi eredményeit és a felvételi összpontszámot figyelembe vevő vizsgálatok mögött. Kétségtelen, hogy az elmúlt években enyhe „visszaesést” tapasztalhatunk, aminek a legfőbb oka a relatíve kevés emelt szintű érettségi vizsgák száma idegen nyelvből és történelemből, hiszen diákjaink nagy része műszaki-informatikai továbbtanulása nem teszi szükségessé az emelt szint választását. A felvételi pontszámaiban történő változások remélem, emelik az emelt szintet választó diákjaink számát, így az eredményünket is. Céloom továbbra is, hogy Magyarország legjobb középiskolái között legyünk.

Megmaradt iskolánk reálprofilja, amelynek a létjogosultságát az emelt óraszámú matematikaoktatás, a „tagozatok” (matematika, természettudományos), diákjaink továbbtanulási iránya is bizonyít. A rendszerváltást követően a közgazdasági és jogi pályák

népszerűsége drasztikusan növekedett, mára a szakma telítődött is. De jól képzett mérnökökre, informatikusokra, kutatókra egyre nagyobb szüksége van társadalmunknak, amit ma már a hivatalos oktatáspolitikai is hangsúlyoz. Diákjaink továbbtanulási irányát jól mutatja, hogy az elmúlt tíz évben gyermeink közel 40%-a a Budapesti Műszaki Egyetemen tanult tovább piacképes (informatikus, közlekedés-, villamos-, építész-, építőmérnöki) mérnöki szakokon (4. sz. táblázat). A NAT2020 során tovább erősödött reálprofilunk (a két, 4 évfolyamos emelt matematika osztályokkal, a 6 évfolyamos természettudományos tagozat megújításával és a 6 évfolyamos speciális matematika tagozat újra gondolásával).

	2012.	2017.	2022
Műszaki (BME)	39,5%	38%	33%
Gazdasági (BKE)	24,5%	21%	33%
Orvosi	9,5%	11,5%	14%
Jogi	3%	4%	1%
Egyéb	23,5%	25,5%	19%

4. sz. táblázat: Végzős tanulónk továbbtanulása

Diákjaink felsőfokú intézményekbe történő sikeres felvételi felkészítése folyamatosan kiváló. A hatévfolyamos képzés bevezetése, a piaci igényekhez igazodó szerkezetváltásaink, a helyi tanterveink elkészítése, az állandó fejlődés, továbbképzés felerősítette tehetséges diákjaink tehetséges tanárok által történő felkészítését és annak sikerét.

Versenyeredményekben az elmúlt években nemcsak tudtuk tartani eddigi értékeinket, hanem az eredményesebb szereplés látványosan javult, elsődlegesen az eddig nem kimagasló humán tantárgyak esetében (magyar, dráma, idegen nyelvek) (5. sz. táblázat).

2018/2019.	2019/2020.	2020/2021.	2021/2022.
1. hely: művészettörténet	2. hely: angol	4. hely: dráma	1. hely: fizika
2. hely: kémia	3. hely: informatika	8. hely: spanyol	4. hely: angol
2. hely: magyar irodalom	5. hely: magyar irodalom		4. hely: spanyol
3. hely: földrajz	5. hely: angol		
5. hely: matematika			

5. sz. táblázat: Az OKTV-n elért legszebb eredményeink (1-5. hely) 2018-2022 között

1.1.2 Nevelő munkánk

Tanárkollégáimmal kezdetektől fogva hitet tettünk pedagógusi pályánk nevelési elveinek gyakorlása mellett, miszerint nemcsak tanítunk, oktatunk, hanem elsődlegesen nevelünk. Azt a nevelési értelemben vett konzervatív értékrendet vállaltuk fel, melyben a hagyományörzés és tisztelet, mások megbecsülése és tisztelete, önfegyelmező magatartás, önkontroll kialakítása, a tehetség mellett a szorgos munka megbecsülése szerepel. Az új köznevelési törvény megjelenése előtt mi már ennek szellemében dolgoztunk. A szülő a gyermeke számára második otthonnak tekinti a Szent István Gimnáziumot. Tudja, hogy ha a diák viselkedése, szellemi fejlődése, öltözködése nem megfelelő, akkor a szülővel együtt (és nem helyette és nélküle) próbáljuk megoldani a problémát. A napi pedagógiai munkánk

egyre nagyobb és egyre nehezebb részét teszi ki nevelő tevékenységünk, de a visszajelzések bizonyítják ennek sikerét és jövőbeli fontosságát.

Minőségi fellendülést mutatnak az iskolai hagyományokat reprezentáló ünnepségek, rendezvények magas színvonalon történő megszervezése és lebonyolítása (karácsonyi koncert, szalagavató, ballagás), ahogyan a testvérkapcsolataink (Székelyudvarhelyi Tamási Áron Líceum, Komáromi Selye János Gimnázium, Comenius és Erasmus kapcsolatok) számát is növeltük, minőségi szintjét javítottuk. A nyári táborok (Tiszapüspöki) továbbra is összekapcsolódnak iskolánkkal, „Tiszapé” népszerűsége miatt már sajnos létszámstopot kellett bevezetni (200-250 tanuló). A bejövő „Istvános” diákoknak a kerületi, soltvadkerti táborban gólyatábort (szinte minden „gólyának”), az iskola diákságának télen a tanítási napok átszervezésével síszünetben sítábort szervezünk nagy sikerrel (200 tanuló sítáborokban, 150 tanuló síhétvégeken).

Összességében elmondható, hogy sikerült az iskola erényeinek tartott értékeket megtartani és tovább vinni.

1.2 A Szent István Gimnázium megújítása az elmúlt 5 évben

A vezetői programomban 15 alpontban fejtettem ki az intézményi megújítás szándékát.

1.2.1 Helyi tanterv

1.2.2 Tagozatok

2018-ban még nem tudhattam, mi lesz az új NAT-ban, de reménykedtem, hogy meghatározó szerepet kap a modern, 21. századi tanulás, tanítás tervezése. Erre alapozva terveztem az új, leendő emelt képzéseinket, digitális tartalommal bővítve. 2020-ban a Covid-járvány online időszakában sikerült a tantestülettel egy kompromisszumos képzési struktúrát, órahálót alkotnunk. A 6 évfolyamos, speciális matematika tagozatunkat sikerült megőriznünk, a 6 évfolyamos természettudományos „tagozatunkat” emelt képzésre fejlesztettük, annak ellenére, hogy a természettudományos tárgyak 11-12-ben a NAT szerint megszűntek az alapképzésben. A két 4 évfolyamos osztályunkat az iskolai hagyományoknak megfelelően emelt matematika képzésre változtattuk, vagyis megszüntettük az amúgy sem látványosan elkülönülő „inkább reál és inkább humán” osztályainkat. A diákok számára nagyobb lehetőséget biztosítunk a tantárgyak önkéntes választására. 11-12. évfolyamon 8, illetve 9 órában fakultálhatnak a jogszabályok szerint a tanulók. A választás megkönnyítésére „étlapokat” készítettünk, ami azt jelenti, hogy a továbbtanulásnak megfelelően (műszaki-informatika, gazdasági, orvosi, jogász, bölcsész...) javasoltuk a felvehető óraszámokat. A 4 évfolyamos, emelt matematika osztályokban már a kezdetektől specializálódhatnak matematikából, heti egy órában (tehetséggondozás, fizika, kémia, felzárkóztatás). A váltás sikerét a visszajelzések (tanulói, szülői, felvételi jelentkezések) és az eredmények is jelzik. Így az elkövetkezendő 5 évben nem szeretnék újabb szerkezetváltásba kezdeni.

1.2.3 Digitális iskola

Az öt évvel ezelőtti elképzelésemben a hagyományos oktatási módszerek mellett egy látványos és reményeim szerint eredményes fejlesztés szerepelt: Idézem az akkori elképzelésemet, ami mára valósággá vált: „beléptető rendszeren keresztül a diák egy stabil, erős wifi térbe lép, ahol az internet kapcsolatot szabályozzuk. Az osztálytermekben nem jelent gondot, ha egyszerre 34 tanuló kapcsolja be a könyveket helyettesítő tabletjét, vagy laptopját. Az órán vagy az iskolai gépeket, vagy a saját IKT eszközeit használja, tankönyvként, feladatmegoldásokhoz, szemléltetéshez. A projektek elkészítése is digitális formában, az iskolai internet és eszközök, valamint saját eszközök segítségével fog történni. Ehhez tovább szeretném építeni az iskolai új hálózatot, az új diák és tanári wifi hálózatot. A 3 új gépterem mellett egy 4. teremben is pc-k, egy teremben tabletek teremtik meg a „z-generációnak” a digitális továbbfejlesztést. Ehhez a fenntartó (tankerületi központ), az iskolai alapítvány és pályázatok (pl. VEKOP) segítségét fogom igénybe venni.” Az eszközfejlesztést alapítványi (beléptető rendszer), állami (Eduroam wifi, laptopok a 9. évfolyamnak és a tanároknak), pályázati (Vekop laptopok) és fenntartói (digitális táblák, eszközök) forrásból sikerült megvalósítani. Kétségtelen, hogy a 2020. márciusában elrendelt digitális munkarend ezt a folyamatot felgyorsította. 2018-tól a Microsoft Innovatív Iskola program részeseiként megkaptuk az Office 365 szoftvert, így minden tanulónk, tanárunk kapott a Teamshez felhasználónevet és jelszót. Helyi képzések (informatika tanáraink) és külsős képzések (Microsoft) formájában sikerült megismerni, majd alkalmazni a felületet. Így 2020. márciusa nem jelentett akkor problémát számunkra az átállásra. A digitális, online oktatás tapasztalatait begyűjtöttük diákjainktól, így a jó gyakorlatokat próbáltuk megosztani egymás között, a rossz gyakorlatokból (pl. időbeosztás) „jó gyakorlatot” (pl. digitális órarend) formáztunk. Ezt a diák-elégedettségi vizsgálatot megismételtük 2021-ben is. A Teams napi szintű alkalmazása lehetővé tette a mindennapi oktató-nevelő munka mellett a tantestület és a különböző osztályokban tanító tanárok értekezleteit. Nagyon sok kolléga digitális tananyagfejlesztésbe kezdett, különböző appok segítségével színesítette a tanítását. Bár szerencsére visszatértünk a személyes jelenléti oktatáshoz, de továbbra is kiemelt fontosságú célnak és feladatnak tartom az IKT eszközök hatékony művelését, és a Teams alkalmazását a napi szintű oktató munkánkban.

1.2.4 Közösségi terek

21. századi igény a tanulásra inspiráló tér kialakítása, illetve a tanári munka során a rekreációra alkalmas helyek megteremtése. A programom egyik része látványosan megvalósult. Pedagógusaimnak kialakítottunk egy étkezésre és pihenésre alkalmas étkező szobát (konyhabútor, kávéfűzők, edények, asztalok, székek, kanapé). Emellett a diákoknak is megteremtettünk egy korábbi földszinti tanterem átalakításával egy nagy és kényelmesen berendezett büfét. A büfében és az étkezőben mikrohullámú sütőkkel tesszük lehetővé az otthonról hozott ételek felmelegítését. A folyosókon minden diák számára az iskola építészeti stílusának megfelelő tanulói szekrényeket építettünk és az egykori közös szekrények helyén társalgókat (asztalok, székek, ülőgarnitúrák) alakítottunk ki. A folyosói könyvtársarokban a diákok olvashatnak, sőt könyveket hozhatnak, vihetnek otthonból, otthonba. Sajnos az osztályok számára megálmodott saját tantermek kialakítását a tantestületem nem támogatta. A szülők fogadására, vagy a nálunk gyakorlatot végző hallgatók és mentoraik megbeszélésére alkalmas, különálló helyiséget sem sikerült még eddig létrehozni, így ezt a programot szeretném tovább folytatni.

1.2.5 4 K

A 21. századi készségek fejlesztése alapvető feladatává vált iskolánknak. A kreativitás és innováció, a kritikai gondolkodás és problémamegoldás, a kommunikáció és kollaboráció (együttműködés), fejlesztése IKT (infokommunikációs technológia) felhasználásával teszik lehetővé diákjaink sikerét a jelenben és a jövőben. Főleg az utóbbi kettő készség (kommunikáció és kollaboráció) fejlesztésére kell több időt és tudatos tervezést, megvalósítást beiktatnunk a jövőben is.

1.2.6 Évfolyamszintű képzések

Témanapok néven vált új hagyományunkká ez a képzési forma. A 7. évfolyam az egészséges életmód, a 8. évfolyam a médiatudatosság, a 9. évfolyam az elsősegélynyújtás, a 10. évfolyam kapcsolat és kommunikáció és a 11. évfolyam a pénzügyi alapismeretek témakörében kap külső előadók és belső kollégák (tanárok, iskolapszichológus, szociális munkás) által gyakorlatias képzést több napon keresztül, a tanév végén. Óriási sikernek tartom, hogy olyan ismeretek birtokába kerülnek gyerekeink, amire nagyon nagy szükség van napjainkban, amit egyetlen tantárgy sem tanítja meg. Feltétlenül szeretném tovább vinni ezt a programot, maximum finomhangolásra van szükség.

1.2.7 Évfolyamszintű vizsgák

Többször próbáltam bevezetni a vizsgák rendszerét, de tulajdonképpen rendszer szinten nem sikerült hagyománnyá tennem ezt az elképzelésemet. A programban évfolyam szinten megjelent, hogy mikor és milyen tantárgyakból fognak vizsgázni tanulóink, ahogyan más, hozzánk hasonló gimnáziumban bevált mindez. Tanárain ellenállása részben érthető, hiszen túlterhelt kollégáimnak nem az elvvel, hanem annak megvalósításával volt inkább problémája, amit a covid időszak csak megerősített. Kísérletként egy-egy évfolyam (pl. 10. évfolyam szóbeli vizsgája magyar irodalomból, történelemből, angol nyelvből) vizsgázott és összességében mind a tanárok, mind a diákok ezt hasznosnak tartották. Jelen pillanatban csak a próbaérettségik (magyar nyelv és irodalomból és matematikából a 11. és 12. évfolyamon, írásban) jelent évfolyamszintű vizsgákat, illetve egy-egy kolléga gyakorolja ezt szóbeli vizsga szintjén (kémia, német nyelv). Még nem adtam fel teljesen ezt az elképzelésemet.

1.2.8 Szakmai műhelyek

Vezetői programom egyik legsikeresebb része lett a munkaközösségeken átívelő, feladatcentrikus, új szervezeti elem létrehozása és működtetése. Az egy-egy célfeladatra létrejött, 4-6 pedagógust magába foglaló műhely óriási segítséget nyújt a mindennapi vezetői munkámban. Minden tanév elején önként jelentkeznek kollégáim egy-két szakmai műhelybe, azokba, melyek közel állnak hozzájuk. Az elmúlt években a következő nevet viselő szakmai csoportok szerveződtek: „projekt és tudományos nap”, „pályaorientációs nap”, „felvételi”, „ünnepségek és diákszínjátás”, „rendezvények”, „honlap és évkönyv”, „nemzetközi kapcsolatok és programok”, „támogató”, „Békés Iskola”, „témahét”, „mentor”. A szakmai műhelyek ötletekkel, tervekkel, szervezéssel, szabályok létrehozásával, jó gyakorlatok megteremtésével segítik a hatékonyabb munkánkat és a szervezetfejlesztésnek is részei. Saját éves tervük van, félévente beszámolnak munkájukról. Lehetőség szerint, szinte minden műhelynek a tagja vagyok én magam is.

Sajnos a többletmunka díjazása még várat magára. A szakmai műhelyeket szeretném a jövőben is működtetni, maximum a műhelyek száma és rendeltetése változna az igényeknek megfelelően.

1.2.9 Osztályfőnök-párok

Az ötletet a kényszer szülte. Sajnos a tantestület ezt elvetette, helyette az osztályfőnökök helyetttest választhatnak, akikre számíthatnak mindennapos leterheltségük mellett. Ma is óriási probléma a megfelelő osztályfőnök személyének kiválasztása és sikeres felkérése.

1.2.10 Belső együttműködés, kommunikáció

1.2.11 Szervezetfejlesztés

2018-ban vezetői munkám legnagyobb problémájának éreztem a tantestületünk, mint szervezet működését. A megosztottság, az állandó konfliktusok, vagy esetleg azok „szőnyeg alá söprése”, a belső együttműködés és kommunikáció hiánya egyre nagyobb veszélyt jelentett a mindennapi munkánk során. Erőforrásaim egyre nagyobb részét a szervezetfejlesztésbe fektettem az elmúlt 5 évben. Személycseréket hajtottam végre vezetői-középvezetői szinten (intézményvezető-helyettes, munkaközösség-vezetők). Bár „tanári házirendnek indult”, majd tanári etikai elvárásnak, konkrétan „önértékelést, reflexiót elősegítő én-állításoknak” neveztük azt, mit is várunk el magunktól (munkámban, a diákokkal való viszonyomban, a tantestületben, konfliktusokban). Az elvárásokat egy szakmai műhellyel együtt készítettük, majd fogadtattunk el a tantestülettel. Konfliktuskezelési eljárásokat beszéltünk át, majd alkalmaztunk is (tanár-tanár, tanár-vezető). Bekapcsolódtunk a Békés Iskola programba, melynek keretében a Békés Café szakmai beszélgetésben megállapítottuk közösen, mik a közös teendőink egy jól működő iskoláért. Külső trénerek segítségével próbáltam több-kevesebb sikerrel (csapatépítő tréning) a szervezetfejlesztést tovább vinni. Újra gondoltuk a pedagógia programunkat, alapelveinket, céljainkat. Kétségtelen, hogy a nagyon lassú és hosszadalmas szervezeti kultúraváltást a Covid-járvány leblokkolta, sőt visszavetette, de nem adtam fel, hiszen tudom, hogy szinte minden a tanárokon múlik. Vezetőként (ahogy az elmúlt 20 évben is) az ajtóm mindig nyitva állt, hogy a problémákat személyesen beszéljük meg, segítő-támogató személyiségként lendítsem át a kollégákat a problémákon. A vezetői kommunikáció gyakoriságát és hatékonyságát javította „egy platform”, ami az email-ek szabályozását (ki írhat és mikor, melyik felületen), a „ritkán, de fontos” értekezleteket jelentette. Sajnos a szervezetfejlesztés korábbi elemei (pl. közös kirándulások) elmaradtak a tömeges igény hiánya miatt. Lassan bár, de ismét érzem ennek az igényét, ami a közös étkezések (évnyitó-, karácsonyi-, évzáró ebéd), a közös programok (egynapos kirándulások, képzések) formájában előjönnek. A szervezetfejlesztés egyik legnagyobb nehézségét a tanári pályánk alul értékelése, a megalázó bérezés, a tantestületünk elöregedése és a terhek növekedése jelenti. Sajnos alig van fiatal, pályakezdő kolléga (bár a „fiatalítást” hirdettem meg 2018-ban), sajnos nem tudok élni a jutalmazás, bérdifferentiálás lehetőségével. Ezért találtam ki alapítványunk támogatásából a fiatal pályakezdők (4 kolléga) ösztöndíjjal történő támogatását havonta és a kollégák kiemelkedő

munkájának elismerését évente. 5 szempont szerint: „Kiváló OKTV versenyfelkészítő tanár”, „Tanulói elégedettség-vizsgálat legjobbjai”, „Az év tanára”, „Kiváló oktató- kiváló nevelő”, „Az iskoláért” címmel díjazom tanárait.

1.2.12 Diák-és szülői szervezet

Diáktanácsunk az elmúlt 5 évben többször megújult, újjászerveződött. Többször voltam rendszeres megbeszélésükön, ahol bármiről kérdezhetek, én pedig próbáltam igényeiket, kéréseiket teljesíteni. Egy-egy rendezvényük örökre beivódik az emlékezetünkbe (pl. paprikás krumpli főző verseny az udvaron). A gólyatábori animátor-képzésük a profizmus magas foka.

A szülői munkaközösséggel is relatíve szoros a kapcsolatunk. Leginkább az anyagi és erkölcsi támogatásukat emelném ki (adományok, SzJA 1%, célzott támogatások, rendezvényeinken való megjelenésük, segítségük).

1.2.13 Nemzetközi kapcsolataink, helyi kapcsolódásaink

2018-ban egy „kiépített birodalom fenntartását és annak bővítését” tűztem ki célul a külföldi partneriskolák, csereprogramok kapcsán. Egy Európai Ifjúsági Konferencia házigazdájaként kilenc ország tíz iskoláját láttuk vendégül 2018 őszén 32 külföldi diákkal és 13 tanárral. Új, külföldi iskolák adtak lehetőséget diákjainknak csereprogramokban való részvételre, amit azonnal kamatoztattunk is. 2019-ben meghirdették állami forrásból a 9. és 11. évfolyam 2 hetes külföldi nyelvtanulásának lehetőségét. Több, mint 200 diákunk kiutazását szerveztük meg óriási energiákat felszabadítva, de sajnos a 2020. márciusában betört járvány nem tette megvalósíthatóvá ezt a nagyszerű lehetőséget a következő években sem. Ennek ellenére új partnerekre tettünk szert: dán, svéd, német és spanyol partnerek fogadtak bennünket, vagy fogadtuk mi őket.

1.2.14 Fűtéskorszerűsítés, tetőfelújítás, folyosók és termek felújítása

Iskolánk közel 30 éves gázkazánjait 2019 nyarán sikerült korszerűbb, távvezérlésű kazánokra kicserélni fenntartónk pályázata útján. Nem csak kazánjaink, hanem a radiátorok is megújultak.

A folyosók és a termek felújítása sajnos lassabban halad, mint terveztem, de minden évben 2-3 terem felújítását vállalta a tankerületünk. A digitális tanrend időszakában viszont új külsőt kapott a Dísztermünk és a 2. emeleti folyosónk, aulánk. Sajnos a tetőbeázás miatt vízfoltokat már itt is lehet újra érezni. Több termünket szülői-alapítványi-fenntartói közös forrásból, munkából sikerült rendbe hozni. Több évig tartott a folyosón levő tanulói szekrények kiépítése (alapítványi-szülői forrás) és a már említett közösségi terek létrehozása.

A tetőfelújítás még várat magára. Hiszen annak várható költsége akár milliárdos nagyságrendű lehet. Készült statikai-gombász szakvélemény fenntartói megrendelés nyomán. Két istvános kötődésű cég (öregdiák, szülő) segítségével konkrét felmérést és költségtervezést szeretnék készíteni arra az esetre felkészülve, ha hirtelen pénzügyi támogatást kapnánk. A tervek (A-, B, C-terv) a teljes tetőtéri felújítástól (a tetőtér újra hasznosítása, gerendacsere, új bádogozás, új cserép...) a legszükségesebb bádogosmunkáig terjednek.

Az udvar teljes rekonstrukciós munkái 90 %-ban elkészültek. A hátsó udvari garázssort lebontották, helyére 25-30 autó számára kialakított, kerítéssel elzárt parkoló épült. A hátsó

kaput ennek megfelelően áthelyeztük, automatizáltuk. Két rekortán pálya -labdafogó hálókka- épült ki. Reflektorok teszik használhatóvá sötétedés után is pályáinkat. Mindezt a BVSC-vel és az önkormányzattal (Zugló) közösen (TAO-s forrásból) sikerült megvalósítani. A 400 méteres „futókör” és egy szilárd burkolatú út a pályák és a zöld kertünk mellett várhatóan a szomszéd telken történő nagy beruházás segítségével valósulhat meg a közeljövőben.

1.2.15 Saját bevételeink, pályázatok, alapítvány, eszközfejlesztés

Termeink, tornatermeink, dísztermünk folyamatosan ki van adva a tanítási időszakot követően. A fenntartó tankerületünk az év végén ebből többször is lehetővé tette bútorvásárlásainkat (tanulói székek, asztalok), eszközfejlesztésünket.

Az elmúlt 5 évben relatíve visszaesett a pályázati forrásokból származó bevételünk. Ennek két oka van: egyrészt kevesebb, nekünk „illő” pályázatot írtak ki, másrészt sok pályázatunkat nem támogatták.

Az alapítványunk éves szinten kb. 30 millió Ft-ból gazdálkodik. Ennek legfőbb bevétele az SzJA 1%-ból és a szülők, öregdiákok adományaiból érkezik. Újdonság és nemcsak pénzügyi siker az „Öregdiák kerti- party” és a „Szülői bál”, aminek bevételeit az elmúlt években konkrét célokra fordítottuk (pl. a Díszterem hangosítása, reflektorai).

Az elmúlt öt évben a legnagyobb eszközfejlesztések, beruházások a következők voltak: beléptetőrendszer, tanulói szekrények kiépítése (több, mint 700 db.), laptopok beszerzése (250), pc-ék feltuningolása (60), wacom-táblák (15).

A vezetői programban megfogalmazott célok nagy részét sikerült az öt év során teljesíteni, kivéve az anyagi természetű felújításokat, beruházásokat, eszközvásárlásokat. A nevelőtestületem, mint szervezet fejlesztése is akut probléma, ami kiemelt terület az új vezetői pályázatomban.

1.3 Elégedettségi vizsgálatok, külső értékelések eredményei

Számomra mindig fontos volt, hogy az oktatásban legérintettebb szereplők (pedagógusok, diákok, szülők) hogyan vélekednek az iskola oktató-nevelő munkájáról, illetve a vezetőség és az igazgató tevékenységéről.

1.3.1 Tanulói értékelés 2019, 2022

Az első, 2012-ben elvégzett tanulói értékelést követte mérés 2015-ben, 2019-ben, majd 2022-ben.

2019-ben 21 osztály tanulói az őket tanító pedagógusokat (61 pedagógus) értékelték 26 legördülő kérdés alapján.

Az eredményeket mindenki megkapta pókhálódigramban (a saját, a munkaközössége, az iskolai átlaga, előzőkkel összehasonlítva), és táblázat (osztályonkénti átlag) formájában.

Májusban mindenkivel külön megbeszéltem, kielemeztem az eredményeket.

Az iskolai átlag relatíve jónak mondható (3,3/4, 82,5%), és mérsékelten javult a 2015-ös értékeléshez képest (2015: 58 kollégám „átlaga” 3,23, 80,75%).

A legjobb eredményt (90% feletti) elérő tanárok aránya igen magas volt: 16 kolléga (26%), a leggyengébb eredménnyel (3.00 alatt 4.00-ból, 75% alatti): 7 (11%) főt értékelték.

A munkaközösségek „versenyében” a testnevelés (87%), a matematika (86%) és az idegen nyelvi (83,5%) végzett az első harmadban. Őket a történelem-földrajz (83,5%) és a biológia-kémia (83%) követte. Az utolsó harmadban az angol (82%), a fizika (81%), az informatika (81%) és a magyar (78%) munkaközösség zárták a sort. Részben kimutatható a diákok tantárgyankénti szimpátiájának kapcsolata a tanulásba fektetett energia mennyiséggel és az ő értékrendjük szerinti hasznossággal. Egyrészt öröndetes, hogy a matematika a 2. helyen végzett, másrészt elgondolkodtató a magyar nyelv és irodalom munkaközösség utolsó helye. A diákok a legjobb pontszámokat a következőkre adták: „tanártársairól korrekt módon beszél (92,5%), a dolgozatokat odafigyeléssel, precízen javítja (88,7%)” és tárgyi tudása alapos (88,5%). A legkritikusabbak az alábbi kérdésekre adott válaszaikban voltak: „színvonalas, szabadidős programokat szervez (74%), változatosan tanít (75%), órát pontosan kezdi (77%).

2022-ben tovább javult a pedagógusaim megítélése: 3,54% (88,5%) lett az átlag.

Az alábbi táblázat az elmúlt évek adatait hasonlítja össze:

	2012	2015	2019	2022
átlag	3,14 (78,5%)	3,23 (80,75%)	3,30 (82,5%)	3,54 (88,5%)
legmagasabb	Tanártársairól korrekt módon beszél.	Ua.	Ua.	Ua.
	Tárgyi tudása alapos	Dolgozatokat 15 munkanapon belül kijavítja	Dolgozatokat precízen...	Tárgyi tudása alapos
	Dolgozatokat odafigyeléssel, precízen javítja.	Óráit pontosan fejezi be..	Tárgyi tudása...	Dolgozatokat precízen...
	Diákok emberi méltóságát tiszteletben tartja.	Dolgozatokat precízen...	Diákok emberi méltóságát...	Ua.
Legalacsonyabb...	Színvonalas szabadidős programokat szervez.	Ua.	Ua.	Változatosan tanít..
	Változatosan tanít.	Ua.	Ua.	Gondolatmenetei érdekesek...

	Személyes problémák iránt nyitott és segítőkész.	Ua.	Óráit pontosan kezdi.	Színvonalas szabadidős programokat...
	Óráit pontosan kezdi.	Ua.	Saját tantárgyát...	Óráit pontosan kezdi.
	Gondolatmenetei érdekesek, követhetőek.	Ua.	Ua.	Dolgozatokat 15 napon belül...
munkaközösségek	Informatika (83%)	Testnevelés (85)	Testnevelés (87)	Idegen nyelv (92)
	Matematika (82,5)	Matematika (84)	Matematika (86)	Fizika (91),
	Testnevelés (82)	Id. nyelv (83)	Id. nyelv (83,5)	Matematika (90)
	Id. nyelv (79,5)	Történelem-földrajz (83)	Tö-fö. (83,5)	Testnevelés (90)
	Tö-fö. (79)	Info. (80)	Bi-kém. (83)	Tö-fö. (90)
	Fiz. (79)	Bi-kém. (80)	Angol (82)	Angol (89)
	Bi-kém. (79)	Fiz (78)	Info. (81)	Bi-kém. (88)
	Angol (76,5)	Magyar (78)	Fiz. (81)	Info. (86)
	Magyar (75)	Angol (76)	Magyar (78)	Magyar (84)

6. sz. ábra: Tanulói elégedettségvizsgálat 2012-2022

1.3.2 Tanulói elégedettségvizsgálat a digitális munkarendről

2020, majd 2021 nyarán végeztünk elégedettség-mérést a járvány időszakban alkalmazott digitális tanrendünk kapcsán.

2020-ban 417 diák töltötte ki a kérdőívet. Diákjaink több, mint 70%-a közepesen jól élte meg a digitális oktatást, mint tanítási formát (33% közepesen, 38% jól). Tanulóink 2-3%-a nagyon nehezen vette az akadályokat. A digitális oktatás fejlesztette a tanulóink önálló probléma-, és tananyagfeldolgozását, időbeosztását, feladatértelmezését, kreativitását és együttműködési képességét. A csoport-, és projektmunkát, a kreativitást, kutatómunkát,

elmélyült gondolkodást igénylő feladatokat és az Assignmentben kiadott feladatokat, beadandókat, prezentációkat tartották hasznosnak. Diákjaink egyharmada negatívan élte meg a személyes találkozás hiányát, a túl sok házifeladatot. Túl sok időt töltöttek a monitor előtt. Néhány tanár tovább tartotta az órákat, illetve nagy mennyiségű vázlatolást várt el az online órák helyett. Kritikus megjegyzésként előfordult, hogy egy pár tanárnak túl nagy volt az elvárása, de útmutatások nélkül. A nem megfelelő visszajelzésre is többen hivatkoztak. A napi online óraszámok megoszlása is relatíve aránytalan volt.

Az eredményeket alaposan kielemeztük tanártársaimmal és már a következő tanévben célul tűztük ki az eddig bevált jó gyakorlatok általánossá tételét és a rossz tapasztalatok megszüntetését.

2021 nyarán 451 tanuló töltötte ki a kérdőívet. Az előző évhez képest kicsit jobbra értékelték tanulóink a digitális oktatásunkat (36% közepesen, 38% jól). Az Istvános diákok 15%-a kifejezetten élvezte, 32% jobban élte meg a tavalyihoz képest. Diákjaink 4%-nak továbbra is nagyon nehéz volt ez az év is. Az online órák napi átlagos számával diákjainknak 73%-a elégedett volt (korábban 67%). Tanulóink egy héten átlagosan 20 órát online órán, 35 órát a gép előtt ülve és tanulva töltöttek. 2020-hoz képest jobban fejlődött az együttműködésük, önálló problémamegoldásuk. A digitális oktatás során hiányolták a személyes kapcsolatokat, a társasági életet, a mozgást, és romlott a szorgalmuk, vagy a természettudományos tárgyak tanulásának a színvonala. Nagyon sok, pozitív példát is felsoroltak tanulóink: pl. „a tanárok mindig elérhetőek voltak és sokat segítettek, bármikor kérdezhettem, részletes visszajelzést kaptam, megtartott online órák – lehetett tudni, mikor lesz óra, csoportmunka, beadandók, visszanézhető videók, feladatok fent voltak online, online gyakorló feladatok, együtt tanulás, sok beszélgetés a barátokkal, osztálytársakkal”. A jó gyakorlatok között sorolták fel tanulóink a beadandókat a TEAMS-ben, az online házi feladatokat, online quiz-eket (kahoot, quizlet...), csoport/pármunkát.

1.3.3 Tanári elégedettségvizsgálat a vezetőség munkájáról

2021-ben 44 tanár értékelte a vezetőség munkáját 16 kérdésben (skála: 1-6).

Az elégedettségmérés átlaga: 3,94 (65,7%), ami egy közepesen elégedett nevelőtestületre vall. A vezetőség munkájában a kiemelt területek a következők voltak (81-70%): innováció, fejlesztések támogatása (81), erőforrások előteremtése (80), pedagógusok személyes szakmai céljainak támogatása (76), belső tudásmegosztás támogatása (74), módszertani fejlődés támogatása (72), feladatok delegálása egyének erősségei szerint (70). Átlagos értékeket a következő területek kaptak (60-69%): együttműködés támogatása (68), digitális munkarend alatti kommunikáció (67), jó munkahelyi légkör kialakítása (65), tanári munka megítélése (63), világos jövőkép (62), éves munka tervezése (61), elvárások megfogalmazása (61).

Fejleszthető területnek tartották a következő területeket (50-59%): egyenletes munkaterhelés biztosítása (52), visszajelzések adása (52), ellenőrző tevékenység (41).

Az én személyes vezetői munkámat 44 kolléga 12 kérdés (1-6) alapján és szöveges válaszok (erősségek, fejlesztendő területek) formájában értékelte.

Az összes kérdésre adott válasz átlaga: 4,57 (76%) lett, ami egy jó, de nem teljesen elégedett tantestület véleményét jelzi.

Kiemelt területeknek a következő területeimet értékelik (80% felett): szakmai felkészültsége, hozzáértése (89), kiállás a kollégák mellett (80), empátia a kollégák irányában (79), vezetői munka hatékonysága (76), személyes példamutatás (76), tettek és

szavak összhangja (76). Átlagosnak a feladatok delegálását (75), valódi párbeszéd biztosítását (75), határozottságát, döntésképeségét (74), információk mennyiségét (73), információk átadási idejét (72) tartották.

Fejleszthető területnek (60-69%) a konfliktusok felvállalását, és azok megoldását (65) látják.

A szöveges értékelésben az intézményvezető erősségének „tapasztalt, tájékozott, megbízható, elkötelezett, hiteles, tisztességes, együttműködő, integráló, rugalmas, nyitott, kompromisszumkész...” értékeket tartották.

Építő jellegű kritika is megfogalmazódott: „határozottabban, következetesebben, a konfliktusokat jobban felvállalva, keményebben, hatékonyabban kellene kommunikálni, több elismerést kellene adni, túl nagy a demokrácia, meg kell újulnia a vezetőségnek, a tantestületnek”.

1.3.4 Tanári kérdőív

2022-ben külső trénerek által készített kérdőív előzetesen feltárta, hogy mi jellemzi a nevelőtestületet, mint szervezetet. A kiküldött kérdőívet 49 kolléga töltötte ki, a kérdések 82%-ára érkezett válasz. A tanáraink általános közérzete mérsékelt volt jónak minősíthető (72%). A tanári közösséget inkább versengőnek, hierarchikus szervezetnek és a konfliktusokat elhallgató, távolságtartó közösségként jellemezték.

1.3.5 Tanfelügyelet

Valószínűleg a Covid-járvány miatt sem a vezetői, sem az intézményi tanfelügyelet nem valósult meg.

2. A Szent István Gimnázium megújítása

Iskolánknak mindig szüksége volt valamilyen szintű megújulásra. A külső környezeti változások mellett a belső igények miatt hol nagyobb, hol kisebb mérvű átalakulásra, módosításra van szükség. Elképzeléseim nem fordítják ki az iskolát a véleményem szerinti normális kerékvágásból, sőt sokszor védik szervezetünket a ránk nehezedő nehézségektől.

15 pontba foglaltam össze az új programomat:

- 2.1** Szervezetfejlesztés
- 2.2** Új „életpálya-modell”
- 2.3** 21. századi tanulás, tanítás
- 2.4** Tudásközpont
- 2.5** Pályaorientáció
- 2.6** Prevenció, mentálhigiéné
- 2.7** Projektoktatás
- 2.8** Digitalizáció
- 2.9** Alumni-, Mentor programok
- 2.10** Osztályfőnök kiválasztás
- 2.11** Diák-és szülői szervezet

- 2.12 Nemzetközi kapcsolataink, helyi kapcsolódásaink
- 2.13 Tetőfelújítás
- 2.14 Folyosók és termek felújítása
- 2.15 Saját bevételeink, pályázatok, alapítvány, eszközfejlesztés

2.1 Szervezetfejlesztés

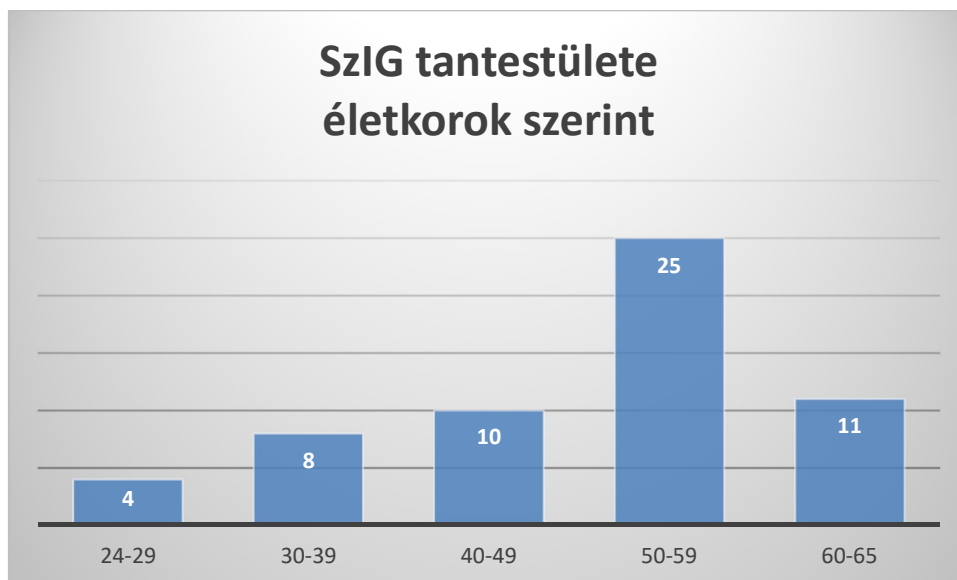
2017-ben készült el az első tanári „klímateszt”, ahol a pozitív vélemények mellett már igen nagy arányt képviselt az elégedetlenek köre. Azóta kiemelt célom és feladatom, hogy az egykor (10-12 éve) legnagyobb erősségünknek tartott, tanári szervezet „szekérrúdját” ismét pozitív irányba állítsam. Ennek a hosszú folyamatnak sajnos az elmúlt évek problémái (Covid, gazdasági válság, tanári megbecsültség hiánya, előregedő tantestület, sztrájkok) nemcsak meghosszabbították, hanem sokszor ellehetetlenítették ennek hatékony kezelését.

Milyennek kellene lennie a tantestületnek a saját tapasztalatom és az elmúlt évek kérdőívei alapján? Egységesnek, elkötelezettnek, kiegyensúlyozottnak, elégedettnek...

Sajnos most testületünkre az együttműködés- és kommunikáció hiánya, a konfliktusok felhalmozódása és az elfáradtság, a kiégés és az elégedetlenség jellemző.

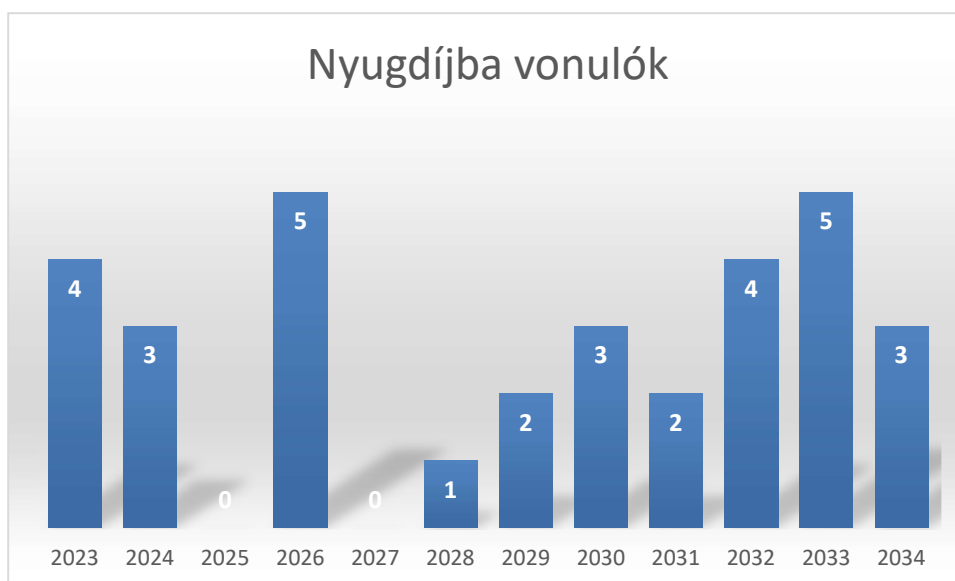
A szervezetfejlesztésnek vannak objektív, tőlem független elemei (pl. bérezés, kötelező óraszámok, költségvetés). Van, ahol nagyon kicsi a mozgásterem (pl. tanári életpálya, életkor, eszközfejlesztés). Viszont ahol csak lehet, ott mindent meg fogok mozgatni, hogy fejlesszem a Szent István Gimnázium szervezeti elemeit (tanári, dolgozói, tanulói, szülői, öregdiák).

2.1.2 Előregedő tantestület „megfiatalítása”



7. ábra: A Szent István Gimnázium tantestülete életkorok szerint

Tantestületünk közel kétharmada (62%) 50 év feletti. Nagyon kevés a fiatal, pályakezdő (6%), pedig 5 éve a „fiatalítást” tűzttem ki célul. Sajnos, az elkövetkezendő 10 évben a mostani tanáraink több, mint fele (a mostani jogszabályok alapján) nyugdíjba vonul.



8. ábra: A Szent István Gimnázium tantestületéből nyugdíjba vonulók száma 2023-2034

Tehetséges, elkötelezett pályakezdőt nagyon nehéz találni a „munkaerő-piacon”, de „félleg gyakorló gimnáziumként” van lehetőségünk a nálunk gyakorlaton lévő hallgatók közül választani. Szeretném, ha több kollégám vállana mentorszerepet hallgatók mellett, így több és eltérő szakos egyetemistából lehetne választanunk. Természetesen „nevünk, hírünk” és kapcsolati tőként alapján is folytatni szeretném a fiatalok bevonását gimnáziumunkba. A nyugdíjas foglalkoztatás engedélyezése egyrészt átmenetet biztosít, másrészt mentorként a beszoktatást is elősegítheti.

2.1.3 Ösztöndíj-rendszer és jutalmazás, kitüntetés

Szeretném fenntartani alapítványunkon keresztül fiatal pályakezdő tanárainknak rendszeres támogatását, ameddig a fenntartói bérezés nem teszi lehetővé a pályán maradás lehetőségét. A tanárain kitüntetését és jutalmazását is szeretném folytatni és kibővíteni alapítványunk forrásából. Éves szinten a tantestületnek minimum 20-25%-át szeretném így jutalmazni a következők alapján: az OKTV és egyéb versenyek (tanulmányi és sport) döntőibe juttatott tanulók felkészítő tanárainak (5-10 fő/év), az elégedettség-vizsgálatok legjobbjainak (5 fő/év) és a vezetőség javaslata alapján az iskoláért végzett kiemelkedő munkáért (1-3 fő).

2.1.4 Személyi változások a vezetőségben és a munkaközösség-vezetők személyében

Általános intézményvezető-helyettes kollégám nyugdíjba vonulását követően személyi változások is lesznek a vezetésben. Nagyon fontos szempontnak tartom, hogy az intézményvezető-helyettesi feladatokra a legmegfelelőbb személyeket találjam meg. A vezetői munka szakmai megfelelése mellett nagyon fontos a csapatmunka is (egészítsük ki egymást, egységes szemléletet közvetítsünk kifelé). Az általam jelölt (jelöltek) pályázata, meghallgatása és tantestület által történő véleményeztetése nálam alapvető szempont. A munkaközösség-vezetők személyének munkaközösségi megerősítése (vagy újak jelölése) is az én demokráciafaktorom következménye lenne.

2.1.5 Vezetői szemlélet és gyakorlat módosulása

Napjainkban határozott és következetes, keménykezű vezetőre tart igényt a testület nagyobbik része, arra, aki kitünteti vagy bünteti a rá érdemes tanárokat. Persze emellett rugalmasságot, egyéni elbírálást is elvár tőle. Legyen kiváló pedagógus, jogász, közgazdász, pszichológus, szónok is egyben, aki mellesleg jó politikus is iskolája érdekében. Amit én ígérni tudok, hogy az egyre kisebb mozgásteremben törekszem arra, hogy az elégedettségvizsgálatokban megfogalmazott kritikákra figyelek és fejlesztem ezeket a készségeimet. A párbeszéd és a konszenzus híveként a gyakoribb egyéni beszélgetést és értékelést szeretném megvalósítani.

2.1.6 Együttműködés és kommunikáció javítása

A pedagógusok egyéni és közösségi együttműködésének javítása érdekében új szervezeti elemeket (szakmai műhelyek), programokat (Békés Iskola, Microsoft Innovatív Iskola, továbbképzések) és dokumentumokat (új pedagógiai program) készítettünk, közösen, átbeszélve. A konfliktusok „megoldása” kapcsán tanári „házirendet”, konfliktuskezelési eljárásokat foglalmaztunk meg, illetve alkalmaztunk a napi gyakorlatunk során. Azt tapasztalom, ez kevés. Nagyobb dimenzióban kell ezt tovább vinni (pl. reál-humán ellentétek) határozott vezetői iránymutatással.

A tanári, vezetői kommunikáció javítására bár több intézkedés történt (kevesebb, de tartalmasabb értekezlet, hivatalos levelezés szabályozása), de van mit javítani ezen. Szeretném még tartalmasabbá tenni az értekezleteket, konferenciákat (idő és tartalmi korlátokkal). Viszont bizonyos témák megbeszélése időt és többletenergiát igényel. Így ezek hatékony előkészítése létfontosságú. Elektronikus tanári- és tanulói hirdetőtáblával, elektronikus nyilvántartással, digitális adatbázis alkalmazásával szeretném az információkat közelebb hozni mindennapi munkánkhoz.

2.2 Új „életpálya-modell”

A mostani pedagógus életpálya-modellt valószínűleg központilag megváltoztatják (közalkalmazotti jogállás, fokozatok). A külső minősítések helyett a belső teljesítményértékelés jelentheti a továbblépés fokozatait. Erre fel kell készülni. Tisztességes alapbér mellett a differenciálást fontos vezetői motiváló eszköznek tartottam mindig is. Vezetői pályám elején „minőségi bérpótléknak” és a rendszeres jutalomnak a testület által elfogadott értékelési szempontrendszer volt. Mind az oktató (pl. tanulóink OKTV döntőjébe juttatása), mind a nevelő munkát (pl. rendszeres programok szervezése tanulóinknak) sok szempontból próbáltuk érvényesíteni. Legfontosabbnak az értékelés „sokrétűségét” és a konszenzusos elfogadását tekintem. Ehhez a vezetői értékeléshez több közvetlen elemet (pl. több óralátogatás, értékelés) és közvetett benyomást (pl. elégedettségvizsgálatok, visszajelzések) kell alkalmaznom a napi vezetői munkámban a helyetteseimmel és munkaközösség-vezetőkkel együtt. A differenciált bérezéssel és fokozatba sorolással a munkáltatói jogköröm is szélesedik, amit nemcsak a kiemelt munkavégzésre, hanem az elmarasztalásra is fel tudok használni.

2.3 A 21. századi tanulás, tanítás

A 21. századi tanítás és tanulás nemcsak az IKT eszközök hatékony használatát jelenti, hanem a 21. századi pedagógia elveit kell, hogy szolgálja. Ezek a kollaboráció,

kommunikáció, tudásépítés, önszabályozó tanulás, valódi problémák megoldása és innováció, illetve értelmes IKT használat. (4K)

Az elmúlt időszakban a vezetői programom (amit a járvány megerősített) alapján meghatároztuk, mik azok a pedagógiai célok, amikért erre a transzformációra szükség van. Alapvetően a meglévő pedagógiai gyakorlatunkat színesítettük. Ez azt jelentette, hogy a tanítás, a tanórák alapszerkezete nem változott meg, csak az eszközkészletünk bővült néhány új elemmel. A pandémia után most is képesek vagyunk videókat bemutatni, interaktív feladatokat kiadni, appokkal színesíteni az óráinkat. Általánossá vált egy meghatározott felület (alapvetően a Teams) használata.

A 21. századi tanítás-tanulás során a teljes tanulási folyamatot kell úgy átalakítani, amiben a tanári és a tanulói szerep is megváltozik. A tanár a tudás forrása helyett tanulás-edző lesz, a diák passzív befogadóból aktív tanulóvá válik. A 21. századi tanulás tervezésénél a tevékenység fő követelménye a tudásépítés, a diákok a tudást új környezetben is alkalmazzák. A tevékenység tantárgyak közötti, a tanulási célok egynél több tantárgy anyagára, ismereteire vagy módszereire irányulnak. A tanulók közösen dolgoznak, közös felelősséget viselnek a munkáért, lényegi döntéseket hoznak és a munka során kölcsönösen egymásra vannak utalva. A tanulás során IKT eszközt használnak a tudásépítésre. A foglalkozás fő tevékenysége egy valós probléma megoldása, a megoldásukat alkalmazzák is, innovációt végeznek. A diákok ismerik előzetesen a tanulási célokat és a siker kritériumait, van lehetőségük a munkájuk tervezésére, és van lehetőségük a munkájuk javítására a visszajelzések alapján. A diákoknak hosszabb vagy multimédiás kommunikációt kell végezniük, érveket és bizonyítékokat kell felsorakoztatniuk egy tézis köré, és a kommunikáció egy adott közönségnek szól. Erre a szemléletre szeretném nevelni tanártársaimat és külső és belső képzésekkel szeretném mindennapi gyakorlattá tenni ezt az új típusú szerepkört.

2.4 Tudásközpont

Szent István Gimnázium Tudásközpont. Elsődlegesen nem névváltoztatást, hanem tartalmában egy olyan intézményt szeretnék a köztudatban meghonosítani, amelynek egy része most is funkcionál. Az egyéni és tömeges tehetséggondozás „SZIGete” vagyunk évtizedek óta, amit címeink is bizonyítanak (Akkreditált Kiváló Tehetségpont, Tehetséggondozó Iskola, A Természettudomány oktatásának kimagasló iskolája (ELTE), Az ELTE Társadalomtudományi kara Elismerő Oklevele, Elismert tehetségforrás iskola (BME), Örökös ÖKO-iskola, UNESCO asszociált iskola, Microsoft Innovatív Iskola). Tanulmányi és sportversenyek helyi, regionális és néha országos központja is vagyunk. Emelt szintű érettségi vizsgaközpontként kezdetektől fogva adunk helyszínt és tanárokat az OH-nak. Tehetséggondozó-, és felvételi előkészítő foglalkozásaink több kerületen átívelő hírnek örvendenek. Bázisiskolája vagyunk a BME-nek, ELTE-nek, és a SOTE-nak. Minden évben rövid-, és hosszú gyakorlaton képzünk hallgatókat (elsődlegesen az ELTE diákjait). Iskolánk a BME Közoktatásvezetői Képzésének gyakorló központja, ahogy tanártovábbképzések helyszíne is. Céлом az, hogy ezeket a szerepeket megtartva gazdagítsuk tovább a tudásközponti feladatkörünket. Még több általános iskolás diáknak adjunk lehetőséget a tehetséggondozásra, még több tanár szakos hallgatót fogadjunk. Legyünk a zuglói általános iskolák tehetséggondozó bázisintézménye. Szeretném, ha olyan digitális tudásbázist építenénk ki, amit nemcsak egymás között, hanem országos viszonylatban is megoszthatunk. Nagyon sok kollégám tananyagfejlesztő, szeretném, ha a munkaközösségek tananyagfejlesztésüket megosztanák egymás között. Én magam is

készítettem történelemből digitális tananyagot, amit a kollégák a Krétában megismerhetnek. A mostani tehetséggondozó tevékenységünket rendszerszinten kiterjesztenénk a matematika, a természettudományok (fizika, kémia, biológia), az informatika, a dráma, színjátszás, zene, képzőművészetek, a sport, a magyar- és idegen nyelvi tehetséggondozó programok területén.

2.5 Pályaorientáció

Egyre gyakrabban érzékelem, hogy diákjaink pályaválasztásában hathatósabb segítséget kell adnunk. Az elmúlt években a pályaorientációs napok jelentették a hivatalos, klasszikus „orientációt”. Ehhez a szülőket, az öregdiákokat „mozgósítottuk”, majd egy profi szervezetet, a Hlschoolt. Több szintéren szeretném tovább folytatni az elkezdett utat. A hivatalos pályaorientációs nap során diákjaink megismerkedhetnek egyetemekkel, egyetemi szakkollégiumokkal, neves előadókkal szakmájuk hiteles bemutatása során. Ennek helyszíne lehet egy egyetem, vagy akár az iskolánk is. Erre szeretnék felhúzni egy programsorozatot, ami egész évben jelent egy „kötelező és szabadon választott” foglalkozást diákjainknak. Különválasztanám a 7-8-9. évfolyamot, ahol inkább az általános (önismeret, pályaorientációs teszt kitöltése) információkat kapnák meg diákjaink az előadók (saját és külsős) segítségével. A 10-11. évfolyamos tanulók már konkrétabb szakmákkal, felsőfokú intézményekkel találkoznának. Külső előadók előadásai, bemutatói (egyetemek, szakkollégiumok, szülők, öregdiákok) és coachok egyéni foglalkozásai mellett vállalatokat, intézményeket látogatnának saját választásuk szerint. A 12. évfolyamnak nagyon specifikusan, a továbbtanuláshoz, illetve a már választott leendő szakmához kapcsolódnának az egyéni, vagy kiscsoportos foglalkozások. Az árnyékprogram keretében a tanuló és a választott területen dolgozó szakember 1-2 munkanapot töltenek el együtt, mely során a diák betekintést nyer és tapasztalatot szerez a munka világáról és képességeik gyakorlati alkalmazásáról is.

2.6 Prevenció, mentálhigiéne

Diákjaink egyre nagyobb részénél érzékelünk pszichés, pszichoszomatikus problémákat. Az okok között a teljesítménykényszer, a túlterheltség, családi gondok, önértékelési zavarok állnak. A napi szintű stressz miatt szinte minden osztályunkban 2-3 diák jár pszichológushoz, pszichiáterhez. A covid utáni „akadályokat” a személyes jelenléti oktatásban sem tudta minden diákunk könnyedén venni. Óriási szükség van az iskolapszichológusra, szociális munkásra. Az osztályban tanító tanárok értekezletére egyre nagyobb szükség van, hogy az osztályfőnökök, a szaktanárok jelezzék az általuk tapasztalt jeleket, vagy a személyes információkat megosszák egymás között. A pedagógusok képzésére több energiát kell szánni. A diákok alkohol-, drogprevencióját már 8-9. évfolyamon el kell kezdeni. A drogprevenciós programunkat, a Békés Iskola programot tovább kell vinni, egyre inkább magunkra kell szabni. Két szakmai műhely (Támogató és a Békés Iskola) munkájára is számítok.

2.7 Projektoktatás

Az elmúlt években „kísérletezgettünk”, kiknek és mikor szervezzük meg a „projektnapok” keretében a projektoktatást. Többször próbáltunk „egy fenékkal több lovat megülni”, vagyis összekapcsoltuk a projektnapokat a szóbeli felvétellel, az érettségire felkészítéssel, vagy évfolyamszintű vizsgákkal. A tapasztalatok alapján rendszerszintűvé kell tenni a projektnapokat (vagy akár a projekthetet), úgy hogy kiterjesztjük szinte mindenkire (7-11. évfolyam) és nem vegyítjük össze más feladatunkkal. Vagyis minden kollégát projektvezetőként „kitanítunk”, majd megtervezzük az előkészítő tevékenységet. A projektmunka szervezett keretek között zajlik, a végén a bemutatókat követően ön-, és társértékeléssel, projektvezetői értékeléssel zárunk. Minél több, volt öregdiákot, szülőt szeretnék bevonni a projektvezetők munkáját megkönnyítve a diákok napi szintű munkájának segítésébe, mentorálásába.

2.8 Digitalizáció

A 21. század igényli a szakmai és adminisztrációs munka digitalizálását. Adataalapú társadalmunkban az iskolatitkári munkától a szaktanári, osztályfőnöki munkáig szükség van adatok digitális rögzítésére. A mostani központi szoftverek mellett (pl. KIR, KIFIR) a helyi munkát segítő adatbázisokat, statisztikai eredményeket, tananyagokat szeretném az adatvédelmi szabályok maximális betartása mellett rögzíteni:

1. Tananyagok: digitális tananyagok, feladatbankok gyűjteménye tantárgyanként (külső és belső, saját).
2. Versenyeredmények: tanulmányi és sport.
3. Űrlapok, jelentkezési lapok, nyilatkozatok, határozati minták.
4. Határozatok, felmentések, kérvények.
5. Jegyzőkönyvek, jelenléti ívek.
6. Programajánlók, diákszállások, buszos ajánlatok,...
7. Fotótár

2.9 Alumni-, és mentor programok

Az öregdiákjaink mindig is kiemelt figyelmet kaptak iskolánk életében (Szent István Gimnázium Öregdiák Baráti Köre). Szeretném, ha az eddigi jó kapcsolódási pontokat (találkozók, anyagi támogatás, rendezvények) tovább vinnénk és újabbakkal egészítenénk ki. Elsődlegesen a mostani diákjaink segítését, mentorálását szeretném rendszerszinten tovább fejleszteni ezzel az „alumni-programmal”. Ehhez egy jó adatbázissal kell rendelkezünk öregdiákjainkhoz, illetve szükség van olyan kapcsolattartókra (volt osztályfőnökök), akik személyesen is meg tudják szólítani volt diákjainkat. Szükségét látom egy új szakmai műhely létrehozásának, melynek tagjai ebben a munkában segítséget tudnak adni. A következő területeken látom a segítségnyújtás lehetőségeit:

1. Pályaorientációs napok
2. Téma napok
3. Projektnapok
4. Táborok
5. Versenyfelkészítések
6. Kirándulások
7. Eszköz-és egyéb pénzügyi támogatások
8. Kapcsolati tőke biztosítása

A szakmai és anyagi segítség kérése kommunikációs csatornák kialakításával, a személyes kapcsolatok ápolásával, a marketing és PR-eszközök megteremtésével és egy új, rendszerszintű hagyomány állandó visszacsatolásával lehetne teljesebb.

2.10 Osztályfőnökök kiválasztása

Az elmúlt évek egyik legnehezebb feladata volt számomra a megfelelő osztályfőnökök kiválasztása. Ennek volt egy „jó gyakorlata”: a vezetőség szerint legalkalmasabb kollégák kiválasztása, majd felkérése. Sajnos a felkért kollégák nagy része nem vállalta pedagóguspályánk egyik „legnemesebb” feladatát. Sohasem éltem a feladat kötelező kijelölésével. Egy előre megtervezett (5 év) és átbeszélte osztályfőnöki felkérés segített az adott év osztályfőnökeinek felkérését. Az osztályfőnöki munkát szeretném anyagi (bérdifferentiálás) és erkölcsi értelemben is jobban „honorálni” (kitüntetések, jutalmak alapja). Az osztályfőnökök saját helyettesek –két kolléga- megválasztásával csökkentenék az osztályfőnöki terheket (kirándulások, rendezvények kísérő tanárai, adminisztratív helyettesek). Így a tantestület valamennyi tagja „részesül” az osztályfőnöki munkából. Érdemi osztályfőnöki szakmai műhelyt szeretnék létrehozni, saját, választott vezetővel és programmal.

2.11 Diák-és szülői szervezet

A diáktanács véleményére és javaslatára eddig is odafigyeltem, de szeretném, ha még „partneribb” lenne a viszonyunk. Szeretnék heti szinten részt venni a DT megbeszéléseinek egy részén. Szeretném, ha a diáktanács tagjai olyan kiemelt szerepben lennének, mint a gólyatábori animátorok. A diáktanács elnökjelöltjei „mérkőzzenek meg” egymással, a kampányuk igazi érdekesség legyen a diákság számára. Legyen képzésük, legyen folyamatos lehetőségük jó gyakorlat átadására az „öregebb”, tapasztaltabb mentoroktól. Szeretném, ha a diákoknak még több programjuk és megjelenési felületük lenne.

A szülői munkaközösség az elmúlt 20 évem legstabilabb és legpartneribb szervezete volt. A szülői javaslatokat próbáltam befogadni és új hagyománnyá tenni (pl. szülői bál). Legyen rendszeresebb, rendszerszintűbb és „több” találkozási pontunk (szülők, tanárok, diákok):

1. Kötelező legyen a bejövő diákok, szüleik és tanáraik találkozója, ismerkedése (pl. kerti parti)
2. Szülői munkaközösségi értekezleteken szeretnék gyakrabban részt venni.
3. Félévente egyszer legyen egy személyes, vagy online tanári fogadó délután.
4. Félévente egyszer szeretném a szülőket írásban tájékoztatni az iskolát érintő fontos kérdésekről, fejlesztésekről.
5. Az iskolát támogató szülőket (anyagi és erkölcsi) „elismerésben” részesíteném, egy kidolgozott és a szülők által elfogadott pontrendszer alapján.
6. Szeretném, ha a szülők tájékoztatása, információk átadása kapcsán lenne egy külön, online felületük.

2.12 Nemzetközi kapcsolataink, helyi kapcsolódásaink

Nemzetközi kapcsolataink száma az elmúlt időszakban hullámzó mennyiséget és minőséget jelentett. Hol nagyon sok iskolával, hol nagyon kevés gimnáziummal sikerült cserekapcsolatok formájában partneri viszonyt létesíteni. A fogadó iskolák „színvonala” (programok, ellátás...) sem volt mindig megfelelő számunkra. A pandémia időszaka nagyon visszavetette diákjaink kiutazását és külföldi diákok fogadását. Az idei évben a hiányt próbáltuk, próbáljuk pótolni. A Nemzetközi Kapcsolatok szakmai műhely szabályzata támpontot ad a kiutazásokhoz, fogadásokhoz. Ezeket betartva szeretném a kapcsolatokat a nyelvi képzéseinkhez igazítani. Legyen minimum 2 angol nyelvű, 2 német, 1-1 olasz-spanyol-francia nyelvű partneri és relatíve fix „testvériskolánk”. Ehhez minden támogatást (anyagi, erkölcsi, személyes) szeretnék megadni.

2.13 Tetőfelújítás

Az elmúlt évtizedek legakutabb és legnehezebb problémája. Minden programom részét képezték, hiszen a tetőnk (beépítése, gerendái, bádogszerkezete, cserép) teljes felújítása milliárdos léptékű összeget venne igénybe. Mára bebizonyosodott, hogy ezt csak a „kapcsolati tőke” segítségével tudom elérni. Tervem az, hogy öregdiákjaink segítségével a felújítás terveit („A” terv, maximum terv: teljes tetőtéri felújítás- a beépített tetőtéri helyiségek újragondolásával, gerendázat, cserép, kémények, bádog cseréjével...) B „terv: részleges, „C” terv, minimum terv: bádog, gerenda, részleges cserép) elkészítettem. A kivitelezéshez támogatókat, anyagi forrást szerezek (fenntartó, szülők, öregdiákok, önkormányzat, politikai döntéshozók, Miniszterelnöki Hivatal).

2.14 Folyosók és termek felújítása

Az elmúlt években megújultak a folyosóink: tanulói szekrényekkel, tanulásra inspiráló terekkel, bútorokkal. Szeretném még otthonosabbá tenni diákjaink számára. Kényelmes székekkel, ülőgarnitúrákkal szeretném bővíteni az állandóan amortizálódó bútorokat. A tanulók alkotásaival tenném vonzóbbá a tereket. A folyosói ablakokat (113 évesek) szeretném kicseréltetni, ahogy az egész épületben a nagyon rossz állapotú és szigetelésű

nyílászárók is megérték a cserére. Termeink modernizációját folytatni kell (lámpatest csere, festés, mázolás), 21. századi bútorokkal kiegészítve.

2.15 Saját bevételeink, pályázatok, alapítvány, eszközfejlesztés

Az elmúlt évek forráshiányos állapota felerősítette a saját bevételek iránti igényünket. A klasszikus saját bevétel (a fenntartó által engedélyezett és kezelt) termelése 20 éve alapvető feladat nálam. Az elmúlt években tanulói székeket, asztalokat vásároltam ebből, és a jövőben is bútórvásárlásra, termék felújítására szeretném szánni a várható bevételeket. Saját bevétel növelésére nem látok lehetőséget, mert az elmúlt másfél évtizedben maximálisan bérbe adtuk a tornatermeinket, egyéb termeinket. A BVSC-vel kötött megállapodás miatt a nagy tornatermünk kiadhatósága lenullázódott.

Továbbra is minden pályázati lehetőséget megragadunk, legyen pár 100 ezres, vagy akár több milliós.

Az Alapítványunk bevételeit még lehet növelni (a szülők és öregdiákok mellett egy-egy nagyobb szülői-cég támogatásával), amiért nekem és csapatomnak hatékonyabb PR-munkát kell végezni, a támogatói körnek pedig látványosabb visszajelzést, köszönetet kell adnunk.

Eszközfejlesztési elképzelésem:

1. Minden osztályteremben szélessávú internethálózat tegye lehetővé az osztályszintű, csoportszintű online munkát.
2. A 4. gépterem mellett legyen minden szinten egy laptopos terem (a notebookok megvannak), zárható töltőszekrényekkel.
3. Könyvtárbővítés, fejlesztés keretében szeretném a bútortárat részben cserélni,
4. A díszterem szellőzését szeretném megoldani (légbefűtés).
5. A fizika- kémia- biológia szertárak állományának gyarapítása, modernizálása folyamatos megújulást jelentene.
6. A rajz és vizuális nevelés, valamint az ének-zene termék eszközfejlesztése és díszítése is tervem szerves része.
7. Évente minimum 3 terem bútortárának a cseréjét szeretném elérni.
8. Az új közösségi terek felszerelését (bútortárat, eszközök, díszítés) próbálom minél gyorsabban megvalósítani.
9. A tornaöltöző termék, a tornaszertár bútorait (folyosói szekrények) szeretném cserélni, az eszközparkot folyamatosan fejleszteni.
10. A kora nyári tanítás szükségessé teszi több termék légkondicionálását. Elsődlegesen a tetőtéri termeket, az új géptermet, a Dísztermet és a tanárit szeretném felszerelni klímaberendezésekkel.

2.16. Hatékonyabb PR tevékenység

Gimnáziumunk hatékonyabb kommunikációja a külvilág felé létszükséglet. A 21. században elvárás az online eszközök maximális kihasználása. Ha honlapunkat két évente kell újra tervezni, újra tervezzük. Feleljen meg a „fogyasztók” minden igényének (állandó és megbízható, könnyen megtalálható információ dömping, a többségnek megfelelő dizájn). Ehhez a diákokat, öregdiákokat és szülőket is szeretném bevonni kollégáim mellett. Ehhez a honlap „felelősét” megfelelő módon díjazni is szeretném. Az iskolai évkönyvet is újra kell gondolni, olyan terméket létrehozva, amit a diákok, szülők kedvtelve olvasnak, hiszen róluk fog szólni. Ebben az esetben is az évkönyv

szerkesztőjét díjazni szeretném. A közösségi médiát (Facebook, Instagram,...) is tartalommal és kellő odafigyeléssel szeretném kezelni. A személyes kommunikációra is nagyon nagy szükség van, szeretném, ha a szülőkkel, érdeklődőkkel általam és a titkárságon keresztül, valamint a Teams-en (de online) fogadóórákon keresztül érdemi és minőségi információkat adnánk.

3. Összegzés

Vezetői programom illeszkedik az elmúlt 20 év vezetői programjaihoz, azok eredményeihez és fejlesztéseihez. Nem hoz gyökeres fordulatot életünkben, de stabilan tartja mindazon értékeket, melyeket az elmúlt éveknek, évtizedeknek, az elmúlt 120 évünknek köszönhetünk. Gimnáziumunk továbbra is „kert és műhely”, „SZIGet” ahol az „Istvános szellem” bár láthatatlan, de mégis kitapintható. Kis lépésekben, de előre szeretnék haladni, amit a fejlesztési tervem is szavatol. Vezetői programom legfőképpen diákjainkról, tanárainkról szól, vagyis a jelen és a jövő társadalmának helyi, meghatározó személyiségeiről.

Befejezés

Vezetőként az elmúlt két évtized legnehezebb éveit élem át. Átalakuló közoktatásunk valós és vélt félelmei mellett pedagógusaim meg nem becsültsége, túlterheltsége és kiegészése, autonómiájának teljes elvesztése, az utánpótlás hiánya tény. Egyéves harcuk mutatja az elkeseredés maximumát. Egy jó vezetőre úgy tekint egy helyi pedagógustársadalom, mint egy lámpásra, vagy inkább egy lézersugárra, aki megoldja ezeket a problémákat. A fenntartói igények a rendet, a feladatok határidőre történő végrehajtását várják az intézményvezetőtől. A kettő közötti létben, mint satuban a befogott elem, ma nemcsak mérhetetlen kihívást, hanem stresszt is jelent a „jó vezetőnek”. 20 év vezetői tapasztalatom mellett az optimizmusom, a realizmusom, jó stressztűrőm adhat garanciát iskolánk további sikeres működtetéséhez. Hiszek a csapatjátékban, tudok csatár, vagy hátvéd lenni, de ha kell, akkor edző, játékvezető, partjelző, sőt szponzor is vagyok. Mérhetetlen felelősség tudatom tart ma a pályán, ezen a nagyon csúszós és lyukacsos mezőn.

„Manapság vezető emberek szeretik vállalni a felelősséget. Olvasom az újságban, onnét tudom. Vállaljuk a felelősséget, mondják. Ez egy mondat, mondott mondat. Csak hát a felelősség vállalása, az nem (csak) egy mondat.” (Esterházy Péter)