

Vezetői program

I.Célkitűzés

„a jövőről csak azt tudjuk biztosan, hogy más lesz, mint amilyenek elképzeljük”

Arthur C. Clark

1988-ban a Károlyi Mihály Magyar-Spanyol Tannyelvű Gimnáziumban kezdtem dolgozni. Az itt eltöltött csaknem húsz esztendő után, engedve a csábításnak, átléptem az oktatásirányítás területére. Az Oktatási Hivatalban töltött rövid időszak újfent meggyőzött arról, hogy az igazi helyem az iskolában van. 2008-ban a Soter-Line / Athéné Középiskolában lettem oktatási igazgatóhelyettes, és a köznevelés után a szakképzés területén is eltöltöttem tizenegy évet. Ennek az időszaknak legfontosabb tanulsága az volt számomra, hogy megtanultam hogyan lehet a piacgazdaság viszonyai között egy management-típusú vezetéssel úgy irányítani iskolát, hogy megtaláljuk a megfelelő egyensúlyt az üzleti érdekek és az oktatási-pedagógiai célok között. Ez nem volt könnyű feladat, de azt hiszem az Athéné működése bizonyította a modell sikerességét. 2019-ben az állami szabályozás változásai miatt a tulajdonos már nem érezte eléggé nyereségesnek az Athéné működését, a Baptista Szeretetszolgálatnak köszönhetően a tanári kar, a diákok és a szellemiség jó része, - velem együtt - átkerült a BIG-be.

A Budapesti Innovatív Technikum, Gimnázium és Szakképző Iskola tanárai szakmailag képzett csapatot alkotnak, s az elmúlt évek eredményeire büszkeséggel tekintenek, mert a tanárok többsége az iskolát élete fontos terének tartja, karrierjét ehhez köti. Magam is hasonlóan érzek, ez az iskola minden feladatával kijelölte számomra a legfontosabb célokat. Ebben vezetőként kiemelkedően helytállni, ezt tekintem karriernek a magam számára. Iskolát vezetni, ez az igazi a kihívás. Számtalanszor csalódunk, sokszor örülünk a sikernek, élvezzük a játékot, a kreatív alkotást, a közös nevetéseket védett világunkban. Gyűlöljük az egyre sokasodó papírmunkát, az okoskodó dilettánsokat, a társadalmi értékrombolással szembeni védtelenséget.

Az elmúlt években megerősödött az a véleményem, hogy csak azoknak az oktatási intézményeknek van jövőjük, fennmaradási lehetőségük, amelyekben a partnerek (gyerekek, szülők, pedagógusok, fenntartó stb.) nem egymás kijátszására törekednek, hanem egymás érdekeit figyelembe véve keresik az optimális együttműködési lehetőségeket. Elképzelésem lényege, hogy a korábbi szűk körű tudást nyújtó iskola helyett olyan széles műveltségképet adó, képességfejlesztő iskolamodellt hozzunk létre, amely jobban megfelel a mai kor kihívásainak. A hagyományos ismeret-átadó oktatás mellett egyre inkább a képességfejlesztő pedagógiai eljárásokat kell meghonosítani. Ennek lényege egy olyan gyakorlat-közeli pedagógia, amely nagymértékben épít a pedagógus önmegvalósítására, a gyermeki lehetőségek kibontakoztatására, a szülők aktív közreműködésére és kritikájára, a környezet elvárásainak figyelembevételére, a nyitott gondolkodásra, a széles műveltségkép kialakítására, a teljesítmény tiszteletére, a kulturált együttlét szabályainak betartására és betartatására, a toleranciára, egymás tiszteletére, az önkifejezés szükségességére.

Ezek az elvek nem kis feladatot rónak a pedagógusokra, a gyerekekre, a szülőkre és a fenntartóra. Olyan kölcsönös kooperációról van szó, amelyben az iskola a makro- és mikro-társadalom elvárásait és kihívásait egyeztetni tudja a szülők igényeivel, és ebbe a folyamatba a legérdekeltebbeket, a diákokat is aktívan be tudja vonni. Ehhez olyan légkör kialakítása szükséges, amely kedvez az oktatásban leginkább érintettek (diák, szülő, pedagógus) közötti bizalom erősödésének. Az oktatási intézménynek nem elég formális szervezetként léteznie, sokkal inkább a kor követelményeihez

Hornyák Csaba vezetői program igazodva valós tartalommal kell megtöltenie önmagát. A Budapesti Innovatív Technikum, Gimnázium és Szakképző Iskolában a már meglévő szilárd alapokon ennek a szemléletnek a megerősítésére és szélesebb módszertani kultúra kialakítására van szükség ahhoz, hogy a közvetlen környezet számára látható módon konstruktív változások jöjjenek létre.

2. Helyzetelemzés

„Igyekezz úgy élni, ahogyan gondolkodsz; ne hogy később úgy kelljen gondolkodnod, ahogyan élsz. ”
Középkori mondás

Oktatáspolitikai helyzetelemzés:

Az iskolai szervezet jellegéből adódóan egy pedagógiai szakmai program megvalósítása nem egy emberen múlik. Szükséges hozzá egy olyan elkötelezett szakembergárda, amely nélkül minden szép és jó elképzelés semmivé válhat. Ugyanakkor arra is szükség van, hogy a BIG munkatársai megtiszteljenek azzal a bizalommal, hogy segítenek megvalósítani közös programunkat, mert ennek hiányában merészség volna vállalni a vezetői feladatot.

A szakképzés és a közoktatás szabályozása, a törvényi feltételek, a tartalmi kérdések folyamatosan változtak az utóbbi évtizedekben, s azt kell mondanom, még mindig alakulnak, és messze nem érezhetjük magunkat egy lezárt reformfolyamat végén. Az 1985-ös oktatási törvény óta majd minden évben újabb dokumentumok születnek (törvények, rendeletek, tantervek, stb.), hogy rövid országglás után újabbnak adják át a helyüket. Évről-évre százával változnak a törvények és a rendeletek, miközben több évtizedes pedagógiai evidenciák nem tudnak érvényre jutni a hétköznapi gyakorlatban. Tucatszám írjuk az iskolai belső szabályzatokat, miközben alig tudunk érvényre juttatni néhány alapvető szabályt a tanulók körében. Statisztikákat készítünk, mérünk és értékelünk, standardizálunk és differenciálunk, egyszóval építjük a rendszert, miközben megfeledekezünk a tanulórol.

Másrészt az iskola, mint szervezet tartalmi és formai követelményei az elmúlt száz évben alig változtak. A mostani negyven- vagy ötvenévesek gyermekkorában alig volt más az élet az iskolában, mint napjainkban! Az iskolában tanult tantárgyak rendszere csupán csekély mértékben különbözött a maitól. Csak kicsit módosult a tudásmérés és az értékelés rendje, minősége.

A ma iskolája több ok miatt csak részben felel meg a társadalmi elvárásoknak. Egyrészt azért, mert a társadalom a mai napig nem tudja egyértelműen megfogalmazni, melyek a pontos elvárásai az iskolával szemben. Ez azt jelenti, hogy sem az iskolák fenntartói, sem az iskolák használói nem tudnak erre nézve egyértelmű, teljesíthető kritériumokat megfogalmazni. A fenntartók részéről a finanszírozhatóságon túl kevés valódi elvárás létezik, mondjuk a problémamentességen kívül. A szülők azt tartják a legfontosabbnak, hogy az iskola biztosítsa a továbbtanulás feltételeit, a nyelvtudás ingyenes megszerzését, az első „kenyérkereső” szakmát. Ha ennél konkrétabb kérdést tesznek fel egy szülőnek, azonnal kisebb terhelést, kevesebb számonkérést, élvezetes-élményszerű oktatást, több szabadidőt emlegetnek. Kevesen jutnak túl azon az ellentmondáson, ami a fogyasztói társadalomra is jellemző, hogy a lehető legjobbat igényelnék a lehető legolcsóbban (és a legkisebb energia-ráfordítással).

Az elmúlt évtized fő kérdése az iskola hatékonysága volt, miközben az iskolák többségében megbukott a NAT ismeretrendszerének reformja, csak formálisan kerültek be új, korszerű ismeretek a képzésbe, vagy be sem kerültek. A tantervek sokaságában az ajtó becsukása után a tanárok tízezrei tanítják ugyanazt és ugyanúgy, amit az elmúlt évtizedekben, vagy azt, amit a tankönyvek sokszor elavult, kellően át nem fésült tartalma diktál. A „tankönyvpiac” beszűkülése egy szakmailag kétséges,

Hornyák Csaba vezetői program egymáshoz nem illeszkedő, részben frissített régi személetet őrző, sokszor kiforratlan, szakmailag ki nem próbált taneszközt eredményezett. A kontroll formális, kevesen tudják a szülők, a fenntartók, a szaktanácsadók közül, hogy mi az a tudás, amit az iskola a tanulók számára biztosít.

Természetesen változásokra utaló jeleket mindenki fel tud sorolni, csak az a kérdés, hogy ezek az elmozdulások mennyire tartottak lépést a társadalomban, a gazdaságban és a kultúrában tetten érhető átalakulásokkal. Az iskola világa merev, és nehezen, vagy csak lassan változtatható rendszer. A csupán törvényalkotási szinten megjelenő intézkedések nem képesek beindítani és működésbe hozni olyan változásokat, amelyek elősegítenék, esetleg kényszerítenék a nagy rendszer rugalmas megújulásra való törekvését.

A BIG közössége már felismerte, hogy a társadalmi elvárások egyre világosabban kirajzolódnak, s a szülők, a diákok, munkáltatók, az iskola tágabban értelmezett partneri köre véleményt formál az itt folyó munkáról, s közli is azt, kritikával, illetve sokszor segítő felajánlásokkal él. Nem tehet mást, mint párbeszédet folytat partnereivel, s működése során egyre hatékonyabb eszközökkel fog hozzá, hogy a társadalmi elvárások közül az általa megalapozottnak talált, jogos elvárások területén együttműködve, egy még jobb, még vonzóbb iskola megteremtésén munkálkadjon.

3. Vezetői hitvallás

Minden végzett pedagógus, aki el is kezdi gyakorolni hivatását, egyszeriben vezetővé válik. Több tucatnyi tanulót kell vezetni egy úton, melyet többé-kevésbé (és egyre inkább) a tanár jelöl ki. Elhítenni, hogy jó úton haladunk, a kisgyerekekkel sem mindig könnyű, a kamaszokkal sokkal nehezebb, a felnőttekkel komoly erőfeszítés.

Minden a célokkal kezdődik. A vezető a közösséggel együtt jelöli ki a célokat, amiért érdemes minden erőfeszítést megtenni. Rövid-, közép- és hosszútávon olyan állomásokat kell meghatározni, melyek minden csapattag számára elfogadhatók. A csapat pedig az iskolában rendkívül nagy, és mind társadalmi rétegzettségben, mind életkorban elképesztően szórta. A jó vezető ismérve, hogy befolyásolható, ugyanakkor hajthatatlan, érzelmes és racionális, vívódó és határozott. Remélem, ezek a tulajdonságok bennem is megvannak, és megfelelő arányban állnak egymással. Tudom, hogy a kijelölt célok jók, és minden erőmmel azon leszek, hogy megtartsam a csapatot az elérésükhöz vezető úton.

Nem ígérem, hogy nem ígérek semmit. A vezetőnek bizony ígérnie kell. Ám a vezető nem tévedhetetlen, és nem mindig képes betartani az ígéreteit. Az igazgatói munka mindennapos dilemma, folytonos döntéskényszer, rendszeresen visszatérő konfliktushelyzetek sokasága, halmozódó halaszthatatlan feladattömeg. Mintha minden nap közbe jönne valami, ami le akar téríteni a „sárga téglás” útról. Mindennek ellenére sok ígéret beteljesül, sok rész cél megvalósul, sok előrejelzés beigazolódik, és minden nap hoz valamilyen sikerélményt, ami megerősít bennünket abban, hogy érdemes folytatni.

4. Fejlesztési célok

Világosan kell látnunk azt, hogy ha a BIG-ben nem történik semmilyen változás, akkor is egy magas színvonalú, értékközpontú, kiváló pedagógusokkal dolgozó intézmény marad. Véleményem szerint azonban a jót is lehet jobbá, és még jobbá tenni. Fejlesztési elképzeléseim ajánlások, melyek a továbblépés alternatíváit vázolják fel. Meg lehet valósítani mindegyiket, vagy csak némelyiket. A döntés a tantestületé, a szülőké és a fenntartóé.

Minden változás, fejlesztés alapja azonban az iskola **jövőbeni helyszínével** kapcsolatos. Ha a jelenlegi épületben marad az intézmény, akkor már eredménynek kell tekinteni a jelenlegi állapotok fenntartását, ami szintén lehet alternatíva, de kizár szinte minden fejlődést.

Minden fejlesztési elképzelés az intézmény jövőbeni elhelyezésén áll vagy bukik. A szakképzés területén ki lehet-e alakítani hang-, fotó-, grafikai stúdiót, tankonyhát, demonstrációs termet az intézményen belül, jelentősen csökkentve a költségeket, illetve egyszerűsítve a képzések szervezését? Milyen szerkezetű legyen az érettségi előtti képzés: két párhuzamos gimnáziumi osztály, egy technikai osztály, vagy két-két gimnáziumi/technikai osztály, esetleg nyelvi előkészítő osztály indítása? Vagy olyan „egyszerű” dolgok, mint a tornaterem, étkezés, menza, közösségi terek, udvar, beléptető rendszer, szaktantermek, védőnői, orvosi szoba, léte vagy nem léte, melyek a törvényes működés alapfeltételei is lennének. Bárhogyan is alakul az iskola elhelyezése, bízom benne, hogy a BIG vezetése rugalmas, innovatív, módon tud alkalmazkodni minden helyzethez.

Az intézményt, a tantestületet, a tanulókat egységesen kell kezelni, nem szabad, hogy választóvonal legyen a szakképzés és a közoktatás között. Az eltérő megközelítés, de nem szétválasztás az érettségi előtti, illetve utáni képzéseknél jelenhet meg, de itt is keressük az összekötő pontokat. Ilyen pl. a Pénziránytű program, amely összekapcsolja az érettségi előtti és utáni képzésen résztvevőket, és idén a BIG már elnyerte a Kiemelt Pénziránytű Iskola címet. Az érettségi utáni képzéseken sikeres ERASMUS+ programunkat pedig kiterjesztjük az érettségi előtti képzésekre is.

Az érettségi utáni szakképzés területén a 2019-es szakmaszerkezeti megállapodás stabilizálta a BIG helyzetét, de nem lehetünk teljesen nyugodtak, mert a három év gyorsan elröpül, és nem tudhatjuk, mit hoz a jövő. Bízom természetesen abban, hogy a fenntartó a jövőben is kedvező megállapodásokat fog kiharcolni a döntéshozókkal, és folyamatosak lesznek az államilag finanszírozott létszámaink, de fel kell készülnünk arra is, ha ez nem így történik. Siker szakmáinkban olyan presztízst kell elérnie az iskolának, hogy adott esetben tandíjas formában is biztonsággal indíthatók legyenek a képzések. A kreatív ágazatban ez már ma is működik, idén „pilot”-projektként a Turisztikai szervező képzést kizárólag tandíjas formában indítjuk, a kereskedelem, gazdálkodás menedzsment, egészségügyi ágazatban szintén ez lenne az elérendő cél. Ezt szolgálja már az idei tanévtől az egészségügyi (fogorvosi, gyógyszerügyi) asszisztens, magasabb presztízssű szakmák indítása, szorosan együttműködve a gazdasági élet szereplőivel, akik képesek akár a tanulókat is hozzánk irányítani. Az érettségi utáni képzések bázisát jelentik a gimnáziumi specializációk (közgazdaságtan, grafika) is, ahonnan már ma is nagyon sokan tervezik, hogy érettségi után a gazdálkodás, vagy kreatív ágazataink valamelyikén fognak tovább tanulni.

A működés biztonságát jelenti a többlábon állás, ezért tartom fontosnak a **felnőttképzés** által nyújtott lehetőségeket. Elsősorban a keretszámaink maximális kihasználását érhetjük el a nappali képzésben be nem töltött, államilag támogatott helyek felnőttképzésbe történő átirányításával. Jó gyakorlat a Budapesten nehezen feltölthető normatív helyek kihelyezése Mátészalkára, mely együttműködést tovább kell erősíteni. A kreatív ágazatban rendelkezünk azokkal a tárgyi feltételekkel, humán- és szellemi tőkével, amelyekre alapozva sikeres képzéseket indíthatunk alapszakmákban, és akár programkövetelményre épülő képzésekben is tandíjas formában. Ebben a szegmensben van fizetőképes kereslet, „csak” egymásra kell találnunk.

Az **érettségi előtti képzések** alig két éves „múltra” tekintenek vissza, lényegében a képzés kialakításának, formálásának, útkeresésének időszakában vannak. Minden képlékeny, minden formálódik, ami nehézségeket okoz a megfelelő iskolaépület hiányában. Szerencsére egy rendkívül innovatív tantestülettel, támogató szülői háttérrel lehet együtt dolgozni, és ennek már látszanak az eredményei. Az iskola ismertsége és elismertsége folyamatosan nő, ebben az évben az érettségi előtti

képzésekre már majdnem tízszeres volt a túljelentkezés, amelynek következtében évről-évre jobb képességű tanulókat tudunk felvenni. A 10. évfolyam tanulóinak egyharmada már rendelkezik középfokú nyelvvizsgálóval, érkeznek az első versenyeredmények. A BIG közoktatásban résztvevő tanulóinak többsége (67%) egyetemi és főiskolai továbbtanulási szándékkal végzi tanulmányait. Most érkezett el az idő, hogy diákjaink induljanak az országos tanulmányi versenyeken, ehhez tehetséggondozásra van szükség. A különleges egyéni képességek felfedezése szintén fontos cél, ezért változatos választható foglalkozás-kínálattal igyekszünk tanulóink tehetségének kibontakoztatását segíteni. A tehetséggondozás része a szakköri foglalkozások szervezése is, főleg a fotó-videó, a képzőművészeti és a diákszínjátszó illetve az irodalmi jellegű foglalkozások kialakítását tervezzük.

A tanórán kívüli tevékenységek az iskolai élet elengedhetetlenül fontos részét képezik. A tantestület feladata az elkövetkező időszakban, hogy megteremtsük a hagyományainkat (nyelvi estek, diákszínjátszás, farsang, szalagavató, ballagás stb.). Diákjaink sportolás iránti vágyának kielégítésére a diáksportegyesület létrehozása ad majd lehetőséget.

A tanári kart folyamatosan bővíteni kell a diákok létszámának növekedésével, ez azonban nem okoz gondot az ELTÉ-vel kialakított partner-iskolai programnak köszönhetően. Az utóbbi évben 5-6 hallgató töltötte nálunk rövid vagy hosszú gyakorlatát, ami biztosítja a tanár utánpótlást.

Teret engedünk az innovatív tanári kezdeményezéseknek és ösztönzőm is őket, már létező hagyomány a gazdasági képzéseken a gamifikációs projekt módszer, illetve újdonság a terápiás kutya programunk, amelyet a következő tanévtől már 2 kutyával folytatunk. A tantestület számára belső továbbképzéseket, tudásmegosztó délutánokat szeretnénk szervezni a folyamatos fejlődés és a mai kor elvárásainak való megfelelés érdekében, amely nem utolsó sorban a kollégák összetartását is erősíti.

A szülőikkel napi kapcsolatban állunk, hetente több e-mailben tájékoztatjuk őket az iskolai eseményekről, véleményüket kérdőívek segítségével osztják meg velünk, ezeken ca. 60-70%-os a részvételi arány. A szülői munkaközösség is végez méréseket az iskolánkról, melyeket önértékelési és fejlesztési céljainkhoz is fel tudunk használni. Szervezett formát kell öltenie a szülői támogatások bevonásának. Ugyancsak a szülőkön át elérhető, hogy munkahelyeiken keresztül az iskola szponzorációs forrásokhoz, eszközökhöz jusson.

5. Záró gondolatok

Meggyőződésem, hogy meg kell őrizni és tovább kell vinni az eddig megteremtett értékeinket, és úgy kell rugalmasan alkalmazkodni a külső-belső környezet változásaihoz, hogy közben az intézmény továbbra is megtartsa önazonosságát, egyedi személyiségét. A diákok számára igyekeznünk kell biztosítani, hogy tudásukat alkalmazni is tudják, hogy a képességeik megfelelően fejlődjenek, nem feledve, hogy a harmonikus, biztonságos, nyitott és elfogadó környezetben fejlődő tanulóknak sokkal nagyobb esélyük van a későbbi boldogulásra, mint kedvezőtlenebb sorsú társaiknak.

A mai rohamosan változó munkaerőpiaci feltételek között a tanulóinkban az elméleti és gyakorlati tudás mellett tehát olyan soft-skilleket is fejlesztenünk kell, amelyek képessé teszik őket, hogy megállják a helyüket bármilyen helyzetben. Ennél semmi sem fontosabb. Szeretném nyugodt szívvel azt mondani az iskola iránt érdeklődőknek, hogy a BIG az esély iskolája

Hornyák Csaba