

PÁLYÁZAT

A Budapesti Gazdasági SZC Varga István Közgazdasági Technikum

igazgatói

munkakörének betöltésére



Készítette:

Dr. Varga Zoltán Balázs

2026. 05. 28.

Tartalomjegyzék

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Bevezetés | 3 |
| 1.1 | Az iskola küldetése | 4 |
| 2 | Helyzetelemzés | 7 |
| 2.1 | A képzési portfólió | 7 |
| 2.2 | Beiskolázás | 8 |
| 2.3 | Lemorzsolódás | 9 |
| 2.4 | Tanulmányi helyzet | 10 |
| 2.5 | A nevelés helyzete | 11 |
| 2.6 | A tantestület | 12 |
| 3 | Fejlesztési elképzelések | 15 |
| 3.1 | Infrastrukturális fejlesztések | 15 |
| 3.2 | Előrelépés a tanulmányi eredményekben | 15 |
| 3.3 | Kiemelt nevelési célok | 20 |
| 3.3.1 | Egészségnevelés, sportstratégia | 20 |
| 3.3.2 | Fenntarthatóságra nevelés | 20 |
| 3.3.3 | Inkluzív nevelés | 21 |
| 3.3.4 | Bántásmentes sulis program | 21 |
| 3.3.5 | Sulicsere program | 22 |
| 3.3.6 | Diákönkormányzat | 22 |
| 3.4 | A duális képzés fejlesztése | 24 |
| 3.5 | Szervezetfejlesztés | 24 |
| 3.5.1 | A vezetői struktúra jellemzői és várható változásai | 24 |
| 3.5.2 | Tanár-továbbképzés és továbbtanulás | 25 |
| 3.5.3 | A pedagógusok túlterheltsége | 26 |
| 3.5.4 | A technikai dolgozók helyzete | 26 |
| 3.5.5 | Minőségbiztosítás | 27 |
| 3.6 | Tanítási napok sértetlensége | 27 |
| 3.7 | Európai pályázatok | 28 |
| 3.8 | Felnőttoktatás | 28 |
| 3.9 | Családbarát iskola | 29 |
| 3.10 | Ügyfélbarát iskola | 29 |
| 4 | Összegzés | 30 |

1 BEVEZETÉS

Magyarországon a jólét és jóllét növelésének legkézenfekvőbb eszköze az okosabb társadalom. Racionális haladást feltételezve az iskola szerepe ezért a jövőben jelentősen felértékelődik, a pedagógus pedig a legmegbecsültebb foglalkozások egyike lesz. Az út egy okos nemzet eléréséhez viszont tartogat kihívásokat, ugyanakkor egy igazi kaland is egyben. Ebben az iskolában megvan minden ahhoz, hogy együtt sikeresek legyünk: közel 40 éves szakmai tapasztalat, egy innovációhoz szokott, összetartó tantestület és a kor kihívásainak alapvetően megfelelő épület és eszközállomány. Ez a három alkalmassá tesz bennünket arra, hogy az erőforrásaink pazarlása és kollégáink túlterhelése nélkül kiegyensúlyozottan, de határozott ütemben fejlődhessünk.

A szakképzés az elavult, 60 éves és sajnos erősen szegregáló magyar iskolaszervezet kihívásokban gazdagabb területe. Az elmúlt évtizedek reformkísérletei sokszor nem érték el a tanórát, de azok a szerencsésen formálódó tantestületek, akiknél belső igény is volt a fejlődés, sok eredményt értek el. A Vargában is azért tudott megtapadni számos fentről érkező újítás, mert a tanári közösség ezeket józan ésszel le tudta fordítani a hétköznapi nyelvére. Egészen biztos vagyok benne, hogy a közeljövő gyermekközpontúságon, adatalapúságon és partnerségen alapuló oktatási modellje tökéletesen beilleszthető a saját, helyi iskolai gyakorlatunkba. Sőt egyenesen kinyit olyan lehetőségeket, amelyeket eddig a külső feltételek nem engedtek megvalósítani.

A külső változások persze sokat segíthetnek majd, de a legfontosabb, hogy a pedagógusközösség a mindenkori jogszabályok adta lehetőségek faltól-falig történő kihasználásával a tanulók igényeire helyben a legjobb válaszokat adja. Eddig is ezt tettük, ezután is ezen kell dolgoznunk. A ránk bízott gyerekek egyszer középiskolások, rajtuk nem segítenek a távoli jövőben megvalósuló ígéretetek. Az viszont annál inkább, ha nálunk olyan műveltségre tesznek szert, mely az egész életükön át képessé teszi őket új ismeretek megszerzésére és olyan szakmai intelligenciát kapnak, amely az aktuális munkaerőpiacon tisztes megélhetésre váltható. Az iskola a saját erőforrásai mellett számíthat több duális gyakorlati partnerére, ahol valós termelési körülmények között, az elméletben körülményesen és unalmasan oktatható tartalmakat büszkeségre okot adó manualitás váltja fel.

A Szakképzés 4.0 olykor hangzatos ígéreteihez szándékosan tükröt tartva jegyzem meg, hogy például a tantestületre várnak ma is olyan feladatok, mint a szakmai tartalmak esetében jelentős mértékű tankönyv és taneszköz hiány helyi kezelése, a túlságosan hosszú

(nyári), a szakmai fejlődést érdeemben nem segítő szakmai gyakorlatok iskolai ellensúlyozása, amelyeken vállalati környezetben történő valódi képzés helyett a valóságban olcsó munkaerőt jelentenek a gyerekeink. De ilyen például az iskolai napok megszervezésének nehézsége, hogy a tanulók és a tanárok túlterheltségéből adódóan szinte lehetetlen időszávot találni a felzárkóztatásra és a tehetséggondozásra. Vagy az egyszerű tény, hogy az igazságtalan iskolarendszer háromszorosan (8-6-4 osztályos gimnáziumi felvételi után) leválogatott tanulóitól hogy várható el ugyanaz az elit gimnáziumban is leteendő érettségi plusz egy szakma megszerzése a középiskolában? A képzési idő ugyan egy évvel hosszabb, de ezt gyakorlatilag a legtöbbször a vállalatok szabályozatlan profitmaximalizálási törekvései miatt időben túlkompenzált duális képzés el is viszi, mely természetesen hasznos fejlődési lehetőség, de sokszor a szakmai vizsga tartalmát mégis az iskolának kell összezsúfoltan megtanítania. Az iskolákra csapódó fenti kiragadott problémák jól mutatják a jogszabályi környezet hibáit, amelyek kiküszöbölhető szabályozási kérdések volnának és ezek megoldására most kiváló esélyek mutatkoznak.

1.1 Az iskola küldetése

Az alábbi pontok bármelyik magyar, így a mi iskolánkra is vonatkozó belső elvárásaimat mutatják be. Néhány pont túlmutat a jelenlegi helyi iskolai hatáskörökön, de azért nem hagytam el őket, mert így teljes a gondolatsor és várhatóan a közeljövőben változik az iskolák feladat- és hatásköre, mely közelebb hozhatja ezeket a célokat is.

A tanári hivatás megbecsülése

Helyben minden kommunikációt, minden folyamat szabályozását, minden döntést a tanárok megbecsültségének támogatása tekintetében is meg kell fontolni. Az iskolavezetés a tanárokat a tenyerén hordja, hiszen ők jelentik az iskola lelkét.

Gyerekközpontú, biztonságos iskola

Az iskola alapja, a tanári szakma gerince a gyerekközpontúság. Minden ebből indul és ide vezet. Minden intézkedés így mérettetik meg. Az iskola kizárólag a gyerekek érdekeit szolgálja. Az iskolában jó gyerekeknek lenni, mert az a gyerekek életkorának megfelelően működik. Az iskolában a gyereket dicsérik, mert a dicséret az „üzemanyag” a továbbhaladáshoz. Az iskola megvéd a bántástól, félelem nélkül bárki, bármikor, bármilyen bántást jelezhet.

Minden gyermek érték

A tanár feltétel nélkül elfogadja a gyereket: szeretet nélkül nincs pedagógia, pedagógia nélkül nincs oktatás. A tudományos és szakmai alapokon nyugvó iskola minden rábízott gyermeket a képességei felső határáig, a számára elérhető legmagasabb iskolafokig elkísér. Ez a legkézenfekvőbb megoldás a gazdasági hatékonyság, egyben a GDP növelésére. Mindenkiből kihozzuk a maximumot: az iskola minden gyermekkel szövetséget köt és vállalja, hogy az értékeire, képességeire szabott oktatással a tudását a lehető lemagasabb szintre fejleszti, minden benne rejlő tehetséget kibontakoztat.

Az iskola szabad, szakmailag önálló

A szabad iskola megoldást talál a helyi sajátosságokra, hatékony, rugalmas, szakmai, és számonkérhető. A helyi pedagógiai program a közösség dolga. Az iskola szabad és szabadságra nevel.

Modern tanóra

A tanár a mai korban segíti eligazodni a gyerekeket, emellett az iskola megalapozza a jövőbeni felnőtt életet. A modern tanóra a gyereket leköti, elvarázsolja. A tanár karmester, a gyerek partner. A jó tanóra szélsőségektől mentes módszertani mix. A számonkérésről átkerül a hangsúly a tanítás-tanulás folyamatára. A modern tanóra megtanít eligazodni a világban, helyet találni a jövőben, gondolkodni, kommunikálni, a kreativitásra, gyakorlatiasságra, az önállóság büszkeségére, a tudásvágyra.

Esélyteremtő, modern iskola

Az iskola nem csak tanórát szolgáltat, hanem a gyerek életének fontos színtere. Az iskolai napnak legyen része a tehetséggondozás, felzárkóztatás, sport, közösségi és kulturális élet, kiváló minőségű étkeztetés. A tanévnek legyen része az iskolai tábor, kirándulás. Itt kezdődik az esélyegyenlőség, ha ezek mindenki számára elérhetők. A magyar iskola az esély megteremtésénél többet vállal: jövőt ad. Ingyenesen nevel, oktat, kirándulni, sportolni visz, éttermi minőségű, egészséges étkezést, színvonalas kollégiumot biztosít.

Modern (helyi) tanterv

Az iskola a legfontosabb területen vall kudarcot: az általános, de még sokszor a középiskola is alacsonyabb tanulási motivációval és mozgásigénnyel engedi ki a végzős gyerekeket, mint amilyennel az iskola megkezdésekor rendelkeztek. A tantervi elvek szintjén a csapatmunka nem elvárás, sőt a számonkérésnél kifejezetten tilos, holott felnőttként a csapatjátékosok sikeresebbek. A vállalkozói kompetenciák nemhogy hiányoznak a tantervből, az iskola kifejezetten kiöli a gyerekekből ezeket. A tartalom többsége unalmas elmélet, a legtöbb gyereknek így gyötrelme a 11-13 év tanulás.

Rövidebb, érdekesebb, gyakorlatiasabb, relevánsabb tanterv kell, mely teret ad a helyi sajátosságoknak, a kötelező tartalom túl kiegészíthető, testreszabható. Minimum heti kétórás tantárgyak, koncepcionálisan kialakított tudományköziség, rendszerszemlélet.

A tanterv kötelező tartalma a magyar gyerekek felnőtt életét alapozza meg: biztosítja az egyéni tanulási utakat, a tanulók felfedezésére épít, felkelti a tudásvágyat, mentes a 21. században felesleges lexikális anyagtól, ellenben izgalmas projektekkal, csapatmunkával élménydúsán oktatható és a számonkérés formáját is ehhez igazítja, lemond tartalmakról, cserébe több teret ad a gyakorlatiasságnak, a vállalkozói kompetenciákat kiemelten fejleszti.

Sajátos nevelési igényű gyerekek inklúziója

A középiskolában legfeljebb szigetszerűen valósul meg a fogyatékkal élő és/vagy neurodivergens gyerekek integrációja, netán inkluzív nevelése. Az általános iskolákban integrációban tanult és onnan felérő gyerekeknek gyakorlatilag nincs helye. A középfokú oktatásban helyet kap az SNI-s gyerekek inkluzív nevelése, az állam vállalja azt a nemes feladatot, hogy képzéssel őket is a társadalom hasznos és elfogadott tagjává emeli.

2 HELYZETELEMZÉS

2.1 A képzési portfólió

Az iskola jelenlegi képzési portfóliója az elmúlt évtizedekben folyamatosan követte a térség tanulóinak igényeit, de csak olyan szakmák felkínálása mellett, amelyek valódi elhelyezkedési lehetőséget kínáltak a munkaerőpiacon a végzősök számára. A gyermekük számára a legjobb tanulási utat kereső szülők oldaláról racionális döntés, ha a gyermek képességeivel és érdeklődésével összhangban lévő, leginkább piacképes szakmát keresik.

1. Táblázat: Az iskola képzési portfóliója a 2026/2027 tanévben

| Ágazat | Szakma | indított osztályok száma |
|----------------------------|--|--------------------------|
| Gazdálkodás és menedzsment | Okleveles pénzügyi-számviteli ügyintéző | 1 |
| Kereskedelem | Kereskedő és webáruházi technikus vagy Idegen nyelvű ipari és kereskedelmi technikus | 1 |
| Turizmus – vendéglátás | Turisztikai technikus | 2 |
| Oktatás | Okleveles óvodai nevelő | 1 |

Az 1. táblázat az iskola jövő tanévben belépő osztályait mutatja. A szakmák munkaerőpiaci relevanciájához nem férhet kétség. Az iskola hagyományos profiljába tartozó kereskedelmi és közgazdasági szakmák mellett ez elmúlt években az infrastrukturális fejlesztések elkészültével nyitottunk a turizmus és az oktatás ágazatok felé. Emellett az ágazatokban felkínált szakmák finomhangolása is folyamatos, így a nálunk tanulók az adott ágazat legmodernebb és legkeresettebb szakmái közül választhatnak.

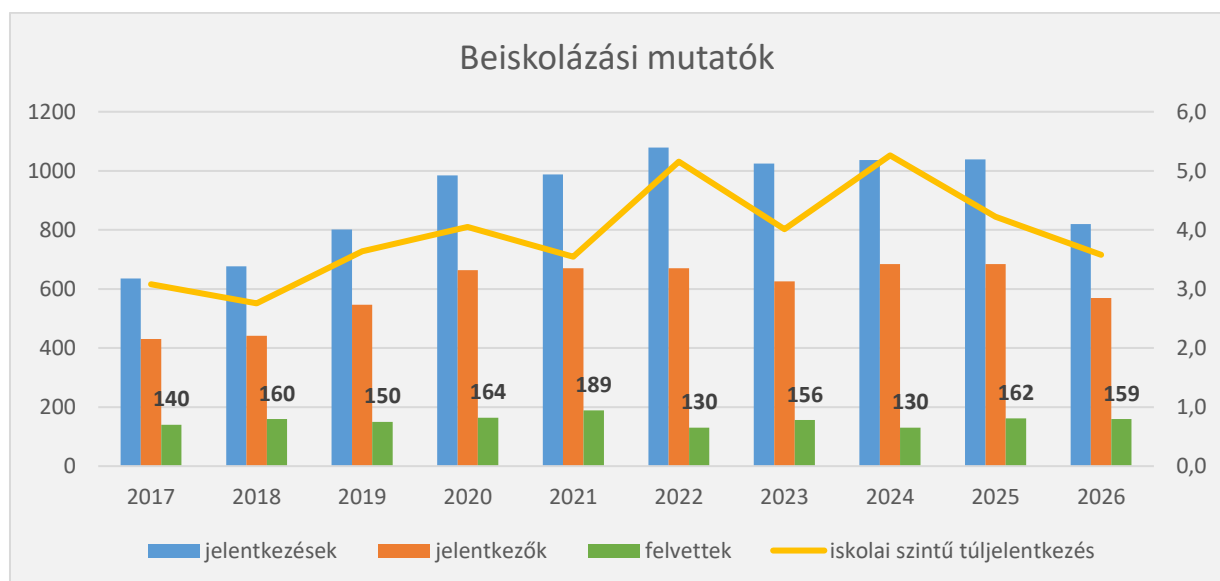
Az oktatás magas színvonalának indikátora, hogy két ágazatban is okleveles technikus képzést indítunk. Ezzel a beiskolázási térségünk legszínvonalasabb iskolájává váltunk. Az okleveles technikus képzés a 60 éve megmerevedett magyar iskolaszervezet legkiemelkedőbb modernizációs kísérlete. Egyenes utat kínál a szakképzésből a szakirányú felsőoktatásba. Gyakorlatilag a kedvező pontszámítás miatt a jól teljesítők felvételi korlát nélkül jutnak be a partner felsőoktatási intézményekbe (Eötvös Loránd Tudományegyetem és Budapesti Gazdasági Egyetem). A reform lényege, hogy a felsőoktatási bemeneti feltétel feloldása azért lehetséges, mert az egyetemi tantárgyak egy része minőségbiztosítás mellett lekerül hozzánk.

A tantárgyak teljesítése gyakorlatilag garantálja a tanulók megkívánt szintű felkészültségét, azt még egyszer nem szükséges megmérni. A középfokon elvégzett tartalom kreditek formájában beszámításra kerül a felsőoktatási képzésbe. Az okleveles technikus képzés hiánypótló tanulási utat kínál a tudatos és szorgalmas nyolcadikos jelentkezőknek, hiszen egyenletes tanulás mellett garantálja a továbbtanulást, így valódi alternatíváját jelenti egy erősebb gimnáziumi képzésnek.

2.2 Beiskolázás

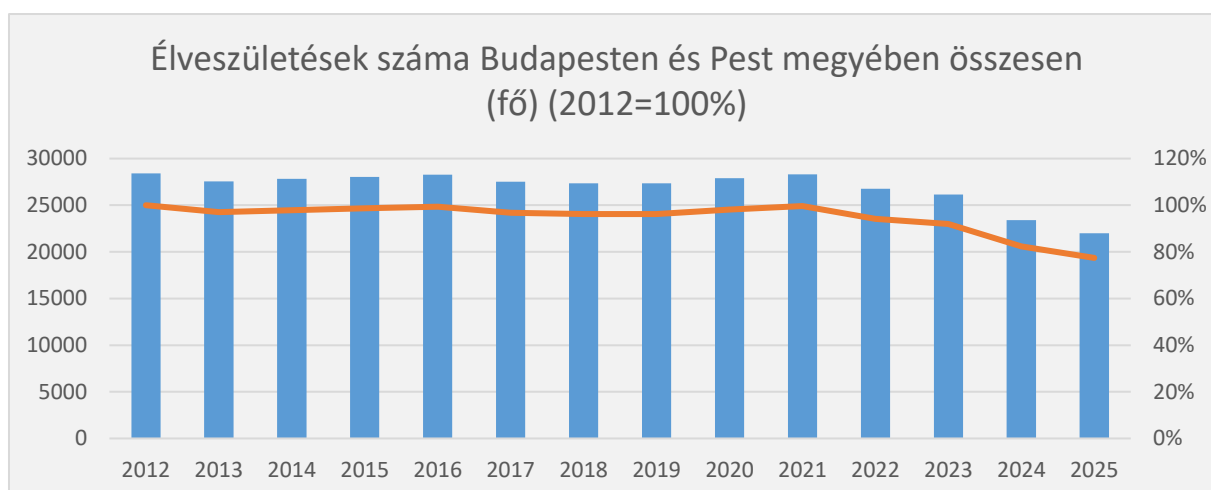
Minden intézmény esetében kiemelt jelentősége van a beiskolázási mutatóknak. Egyfelől a szabad iskolaválasztás miatt a gyerekek „lábbal” szavaznak, azaz a népszerűség mégiscsak a szakmai/pedagógiai munka piaci megítélését tükrözi vissza. Másfelől a feltöltött osztályok a pedagógusoknak egzisztenciális biztonságot adnak, hiszen 1 osztály ökölszabály szerint 2 tanári álláshelyet jelent. Az 1. ábra az elmúlt 10 év adatait mutatja. A számokból látszik, hogy az iskola működése stabil, a tanárok és a vezetés erőfeszítéseit a piac visszaigazolja. Ugyan az idei évben látszódik némi visszaesés a jelentkezések és a jelentkezők számában, de ez nem érinti a felvettek számát, a meghirdetett osztályok beteltek a normál felvételi eljárásban.

1. Ábra: Az iskola beiskolázási mutatói az elmúlt 10 évben (forrás: BGSZC)



Amennyiben a pedagógiai munka változatlanságát feltételezzük (és miért ne tennénk, hiszen semmi nem utal arra, hogy ez romlana), legfontosabb külső okként a demográfiai változások befolyásolhatják negatívan az iskola feltöltöttségét. A 2. ábra a születések számát mutatja Budapesten és Pest megyében. Látszik, hogy a következő 10 évben ebből fakadóan sem várhatók problémák, ebben a tekintetben nyugodt időszakra számíthatunk.

2. Ábra: Demográfiai adatok (forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0040.html)



A remek beiskolázási adatok mögött rengeteg elismerést érdemlő munka van. Évek óta jól kialakult rendszerben a „kötelező” iskolabörzéken túl a tantestület és az iskolavezetés 70-80 releváns általános iskolával veszi fel közvetlenül a kapcsolatot, sok esetben kortárs beszámolókkal megszervezésével. A módszerek eredményesek, a folytatás és a befektetett munka elismerése a cél a jövőben is.

2.3 Lemorzsolódás

A lenti táblázat adatai jelentős javulást mutatnak a lemorzsolódás tekintetében. Természetesen pozitívan hatott erre az 5 éves technikum (kilépési lehetőség nélküli) bevezetése, hiszen a korábbi 4+1-es rendszerben sok ötödéves tanuló lépett ki az iskolából (elsősorban sajnos megélhetési okok miatt). Jelenleg a mozgás elsősorban lakhelyváltogatás miatt van, a lemorzsolódással fenyegetett tanulókat védő belső rendszer hatékonyan működik.

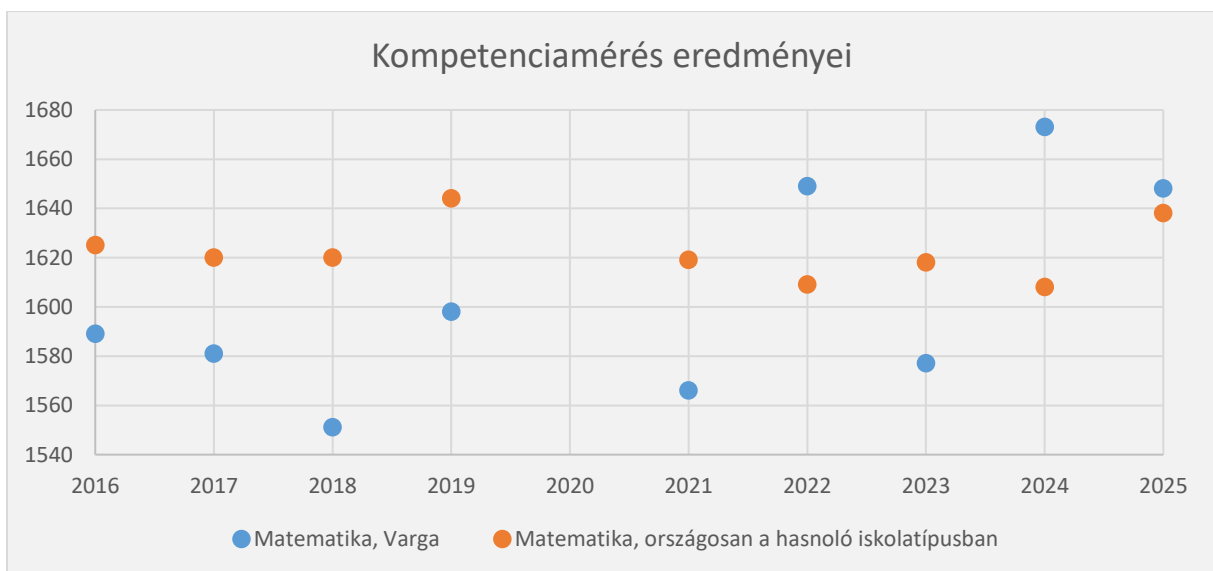
2. Táblázat: A tanév végi lemorzsolódás adatai (forrás: BGSZC)

| Lemorzsolódás az adott tanév végén | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------|
| év | lemorzsolódás (fő) | október 1-i létszám (fő) | lemorzsolódás (%) |
| 2021/2022 | 30 | 633 | 4,7% |
| 2022/2023 | 65 | 636 | 10,2% |
| 2023/2024 | 48 | 631 | 7,6% |
| 2024/2025 | 16 | 657 | 2,4% |

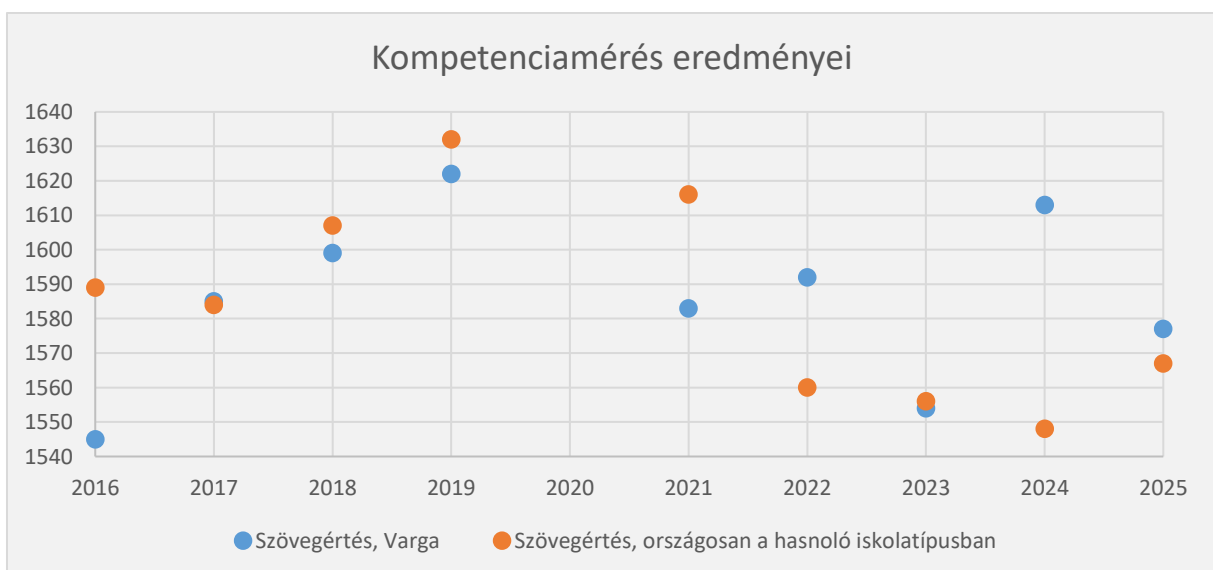
2.4 Tanulmányi helyzet

A 10. évfolyamos kompetenciamérések eredményeit az alábbi két ábra mutatja. A korábbi időszakhoz képest az elmúlt négy évben sikerült megváltoztatni az iskolai eredményességet az országos technikai eredményekhez viszonyítva. Nem teljesen stabil ez a fejlődés, hiszen változó az eredményesség, de mindenképpen biztató az irány. Az iskola eredményességét a hozzáadott pedagógiai érték jelenti. A ránk bízott fiatalok nálunk töltött éveik alatt elért fejlődése a munkánk legfontosabb indikátora és ennek fejlődését tükrözhetik a lenti ábrákon vertikálisan helyet cserélő kék-sárga jelölők.

3. Ábra: A 10. évfolyamos kompetenciamérés matematikai eredményei (forrás:oktatas.hu)

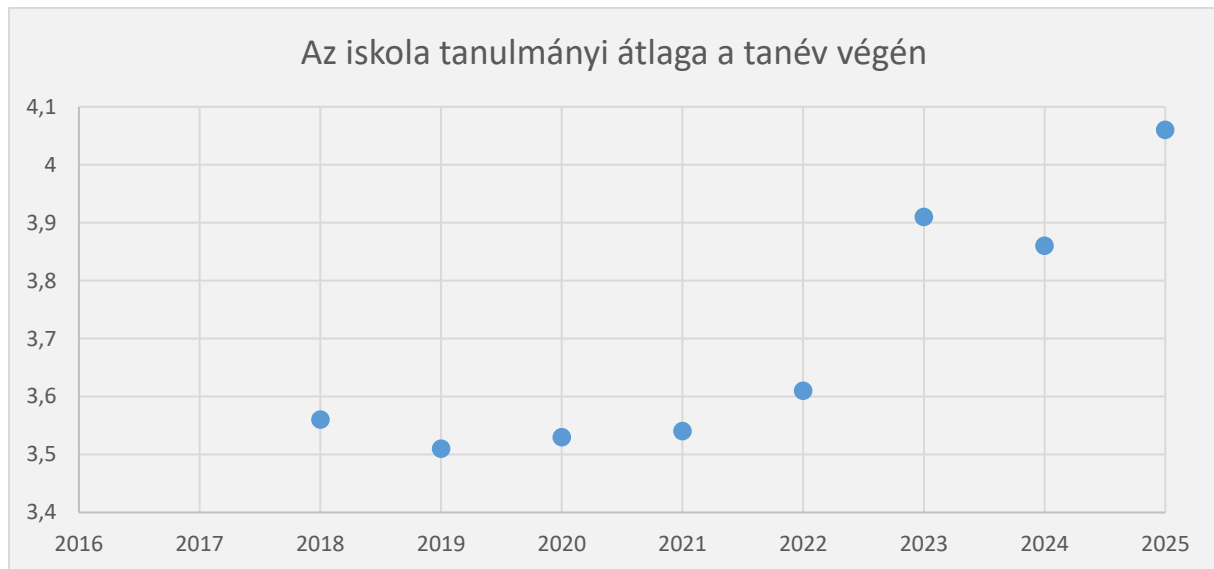


4. Ábra: A 10. évfolyamos kompetenciamérés szövegértés eredményei (Forrás: oktatás.hu)



Az alábbi ábra az iskola tanulmányi átlageredményét mutatja a 2018-2025 időszakban. Az osztályzás adta statisztikai eredmény nem hasonlítható össze közvetlenül a kompetenciamérés eredményeivel, de a többi tényező változatlanságát feltételezve, az adatok változását látva mégis egy irányba mutat a tanárok és a külső mérés értékelése.

5. Ábra: Az iskola összesített tanulmányi átlaga az adott tanév végén (forrás: Kréta)



2.5 A nevelés helyzete

Az iskola **pedagógiai hagyományai** kitűnő alapot biztosítanak egy magas színvonalú nevelő munkának. Ehhez járulnak hozzá az innovatív tantestület folyamatos újításai, melyből az évek alatt több elem is bekerült a napi tanári rutinba.

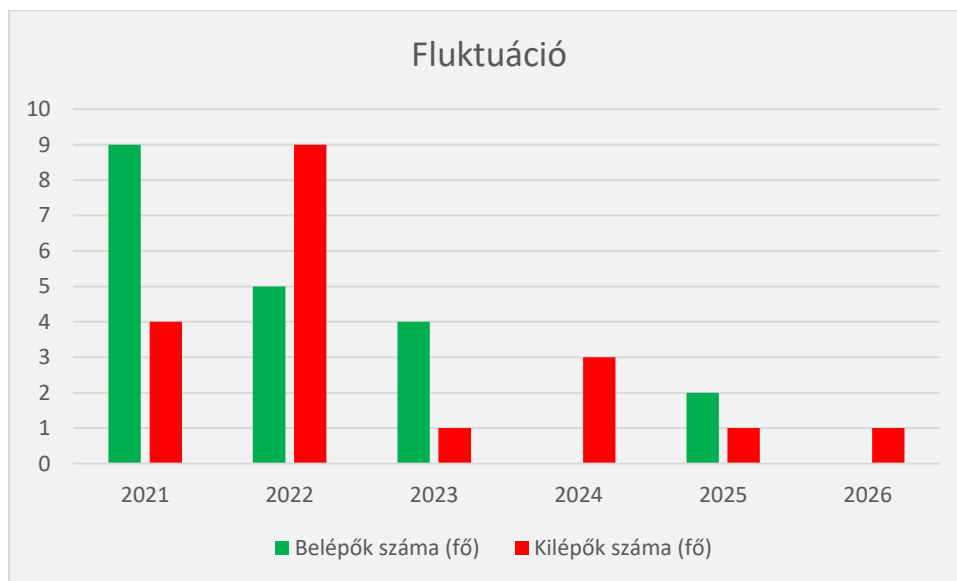
A nevelési kihívások az országos helyzetet tükrözik. Az iskola az elmúlt évtizedekben jelentősen **növelte a tanulóknak nyújtott pedagógiai hozzáadott értéket, de nem vált „elit iskolává”**. Ez sosem volt cél, hiszen minden magyar gyereknek joga van jó iskolába járni. A városszéli fekvés az agglomerációval kiegészülve egyfelől stabil beiskolázást biztosít, másfelől viszont sok nehéz sorsú fiatal felvételét is jelenti. Ezzel a tantestület vállalja, hogy a magas színvonalú kimeneteli követelményekhez minden tanulót eljuttat. Ez jelentős többletmunka, de igazán nemes feladat is egyben. Ezt felismerve kellett kialakítani azokat a pedagógiai gyakorlatokat, melyek lehetővé teszik mindezt. Ilyen a bukással veszélyeztetett, vagy érintett tanulók egyéni fejlesztési terve, az ehhez rendelt korrepetálások és a kiterjedt, aktív mentorrendszer. Természetesen a kognitív fejlesztések mellett ugyanilyen hangsúlyosak a jó magatartás elérése érdekében történő nevelési erőfeszítések. Sőt folyamatosan jelen vannak az anyagi problémák, melyek kiküszöbölése becsületbeli ügy (költségvetési és alapítványi forrásokból), hiszen az esélyegyenlőség alapvető szintje csak így biztosítható.

Az **osztályfőnöki munka** évtizedek óta magas színvonalon folyik és tényleg a legrátermettebb kollégák látják el az a gyerekek oldaláról nézve az egyik legfontosabb feladatot. Ez adja az iskola nevelő tevékenységének az alapját.

2.6 A tantestület

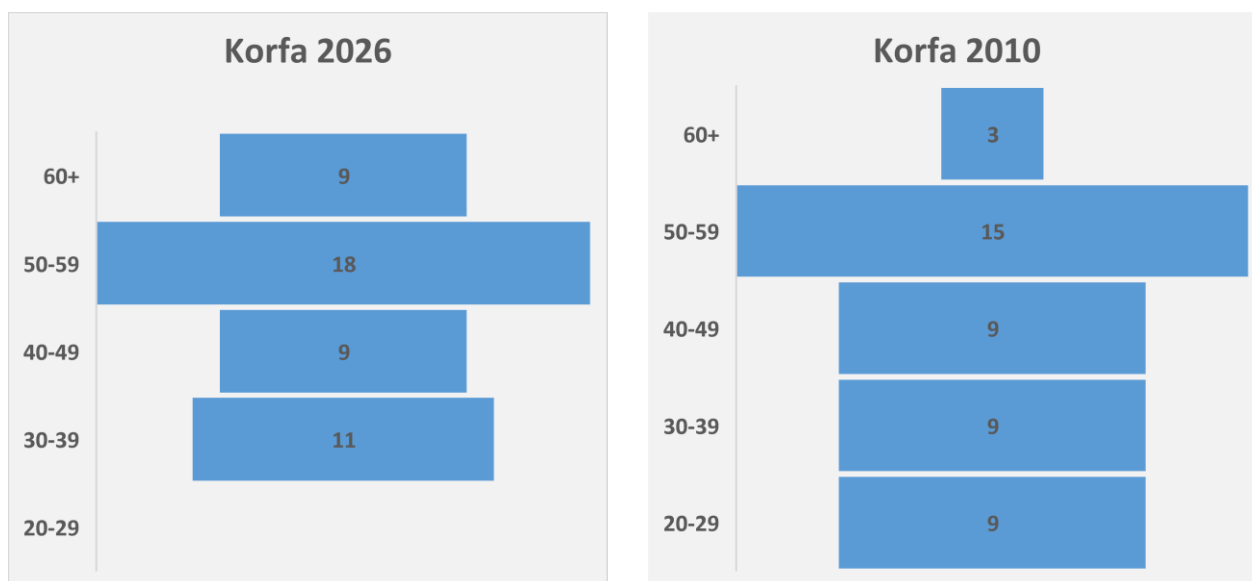
A tantestület az elmúlt években rendkívül alacsony fluktuációt mutat. Ez jól tervezhető, kiegyensúlyozott munkát tesz lehetővé. (Lásd alábbi ábra)

6. Ábra: A tantestület fluktuációja (forrás: BGSZC)



A korfa viszont azt jelzi előre, hogy a következő években további fiatalításra lesz szükség a nyugállományba vonuló kollégák pótlása miatt, fontossá válik újra a tanár-tanár mentorálás intézménye. Az sajnálatos, hogy a 20-as korosztály nem képviselteti magát a tantestületben, viszont 50 év alatt 19 kolléga dolgozik az iskolában, ami azért némiképp csökkenti az tanuló és a tanár közösségek közötti generációs különbségeket. Érdeemes az ide mellett a 2010-es adatokból készített diagramra is ránézni. Jelentősen romlott a helyzet.

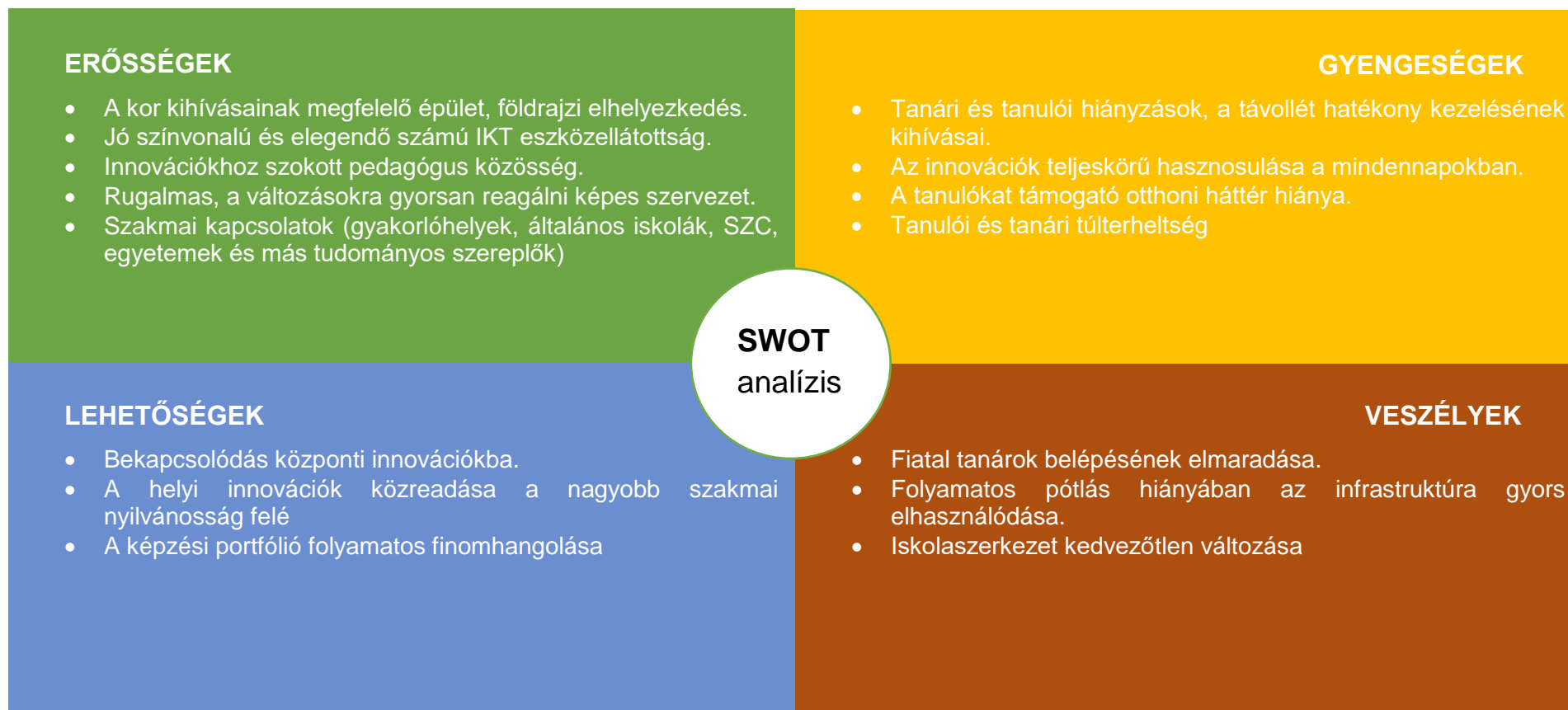
7. Ábra: A tantestület korfája (forrás: BGSZC, saját 2010. évi igazgatói pályázat)



A szakos ellátottság megfelelő. Az matematika (természettudományos) tanárokból országosan kialakult hiány természetesen minket is súlyt. Továbbképzéssel, beiskolázással lehet tartós megoldást találni. Az óraadók alkalmazása rövidtávon hozhat eredményt, de az óraadó státusból adódó szerep a nevelési feladatokat a teljesállású kollégákra porlatszja, így ezt tömeges mértékben célszerű elkerülni. Azoknál a tantárgyaknál, ahol napi piaci ismeretkerek van szükség lehet még racionális döntés az óraadó oktatók, mint gyakorló szakemberek alkalmazása (pl. könyvelés és adótan gyakorlati kérdései). A középiskolai tanárok esetében viszont követelmény a pedagógiai végzettség, hiszen a tanítás belépője a pedagógia. Így a pályázatban tudatosan pedagógusnak nevezem a kollégáimat, mert ők olyan oktatók, akiknek a neveléshez is van végzettségük, éppen ezért pedagógusok.

Az iskola jelenlegi jellemzőit gyors áttekintés céljából az alábbi egyszerűsített SWOT elemzés segítségével mutatom be.

1. ábra: Az iskola egyszerűsített SWOT elemzése



(

3 FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK

3.1 Infrastrukturális fejlesztések

Az iskola épülete és az eszközpark karbantartásán, korszerűsítésén az iskola építése óta folyamatosan gondos kezek munkálkodtak. Az iskola önállóságának elvesztése óta ezt a hagyományt vitte tovább a Centrum is. Az elmúlt évtizedben több fontos fejlesztés is történt: lapostető és a magastető felújítása, mára teljeskörű nyílászáró csere, új tanterem kialakítása, új tankonyha építése, a nyáron befejeződő és ezzel teljeskörűvé váló mosdófelújítás, tornaterem burkolatcsere és gyakorlatilag az összes számítógép cseréje. A tanterem többségébe modern, ergonomikus iskolabútor került és fenntartottuk az összes tanteremben helyet kapó számítógépek és projektorok színvonalát.

Az idei nyáron is fontos és nélkülözhetetlen fejlesztés következik: az emeleti folyosó egyik auláját osztályteremmé alakítjuk, mert különben nem lesz hely az újonnan belépő tanulóknak. Az iskola tanulólétszáma öröndetes ütemben növekedett, de mára elérte az épület fizikai kapacitásának határait, így ez tovább nem fokozható.

A napi felújításokat az iskola hagyományosan lelkes és szakemberekből álló technikai személyzete végzi. Ennek az értéke felbecsülhetetlen, melyet az alábbi példa szemléltet. A 20 iskolára a Centrum teljes évi eredeti felhalmozási előirányzata 10 128 000 Ft (!). Egy iskola teljeskörű festése 30-40 millió Ft-os tétel. A Varga festését egy iskolai szakember folyamatosan haladva végzi, kb. 2 év alatt ér végig az épületen a fenti költség töredékéből. Ezekkel a megoldásokkal történik jelenleg az iskolák fenntartása.

A következő években szükséges az egyik kültéri sportpálya gumiburkolattal történő ellátása. Erre kellene majd a forrásokat összpontosítani.

3.2 Előrelépés a tanulmányi eredményekben

Azt gondolhatnánk, hogy egy iskola tanulmányi eredménye sosem lehet elég jó. Pedig ez nem így van. Az iskola (aztán persze az osztályfőnökök és a szaktanárok) felelőssége a reális elvárás szintjének meghatározása és ami a legfontosabb: ehhez a szinthez megfelelő, támogató pedagógiai eszköztár kialakítása, hogy a tanulók tényleg helyzetbe kerüljenek a kitűzött célok elérésében.

Az elérhetetlen célok hajszolása az oktatáspolitikában oda vezetett, hogy a tanulóknak középiskolában heti 34-35 órájuk (+ bizonyos évfolyamok után nyáron 140 órás kötelező

gyakorlatuk) van. Az ehhez hozzáadódó otthoni felkészülés triviális módon meghaladja a felnőttektől elvárt heti 40 órás munkaidőt. Mikor marad idejük gyerekek lenni? Kiegésznek, mielőtt elkezdődne az élet. Amíg nem változik a tanulók leterheltsége, nekünk az a felelősségünk, hogy az iskolában folyó tanítás olyan támogatást adjon, ahol a legkevesebb kiegészítő otthoni felkészülésre van szükség. Az alapok kiválóak, a következő évek feladata a finomhangolás.

A **felzárkóztatás** tárgykörében az alacsonyabb évfolyamokon kiemelten fontos az általános iskolában keletkezett lemaradások pótlása, hiszen nincs továbblépés az alapok nélkül. A bukással veszélyeztetett tanulók támogatására (a KRÉTA ESL modullal kiegészülve) hagyományosan működik az iskolában egy belső jelzőrendszer, illetve az ezekhez kapcsolódó korrepetálások rendszere, melyek az egyenre szabott fejlesztési tervek alapján szerveződnek. Ennek megtartása fontos feladat. A felsőbb évfolyamokon kiemelt cél, hogy mindenki stabil tudással vágjon neki az érettségi és a szakmai vizsgának. A felkészítés intenzív módjára (akár tábor, akár extra iskolai napok) is vannak előzmények, de ezek frissítése azért is fontos, mert a 18-20 évre toldott kimeneteli életkor már kifejezetten nyitottá teszi a tanulókat (ekkor már fiatal felnőtteket), hogy a gyors ismétlést lehetővé tevő felnőttképzési/felsőoktatási módszertan igen eredményesen megjelenhessen az utolsó hónapokban. Kár erről lemondani, hiszen a felkészülés hajrája jegyeket emelhet a kimeneti vizsga eredményén, ráadásul mindez egy jókedvű, közösségben szervezett tanulást jelent. Az egyre hatékonyabb felzárkóztatási tevékenységet jelzi a helyzetelemzés részben bemutatott javuló lemorzsolódási mutató is. Persze egyetlen tanuló elvesztése is felmérhetetlen kár, így még nem lehetünk elégedettek.

Az iskolában a **módszertani megújulás** szintén rendkívül gazdag múlttal rendelkezik. Máig működnek azok a több, mint egy évtizede bevezetett intézkedések, melyek akkor úttörőnek számítottak, mára pedig beépültek a mindennapok pedagógiai gyakorlatba. Egészen szívmengető, amikor a mai iskolai dokumentumok áttekintése során (pl. munkatervek, beszámolók) a 10-15 évvel ezelőtti szavaimat szó szerint visszaolvashatom. Ez visszaigazolás is egyben az akkori innovációk helytállóságáról és arról, hogy a fejlődés azt az utat járta be, amit akkor mi, azzal a pedagógusközösséggel megalapoztunk. Ilyen például a (digitális) tananyagfejlesztés és az ehhez kapcsolódó innovatív nyílt órák rendszere. Ez nem csak kényeszerű válasz a kb. 80 %-os taneszközhányra, hanem kiváló lehetőség az egyéni fejlődésre és a tanulókkal tervezett éves munka egyéni átgondolására. De a témazáró dolgozatok 30%-át adó otthoni (projekt)feladat is ide tartozik, mely tompítja a tanulók vállán az összefoglaló számonkérések terhét, ezáltal az életkorukhoz közelebb hozza az értékelés módszereit. A

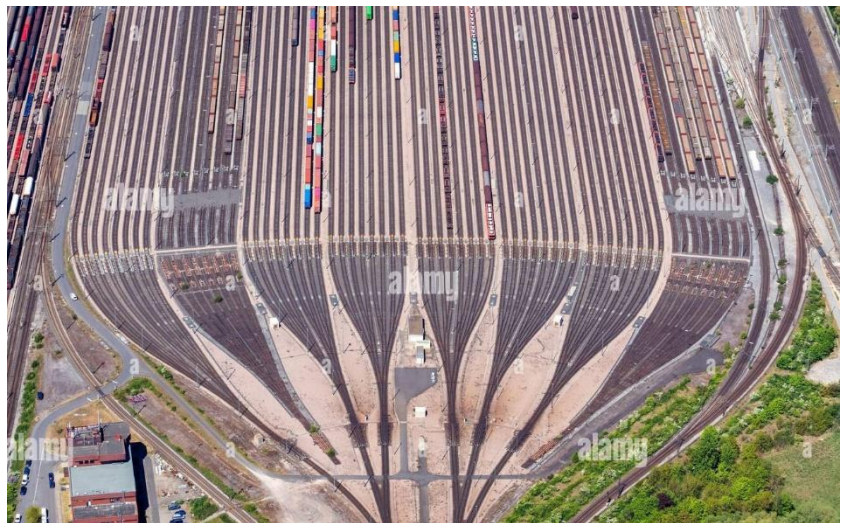
fejlesztő értékelés az elmúlt években centrum szintű tudományos támogatással még inkább beépülhetett a tanárok napi gyakorlatába. Az előrelépés támogatásában a dicséret biztosan hatékonyabb, mint a tanulási kudarcot nyers tényként a gyerekre ráolvasó 1-5-ig terjedő osztályozó skála. A projektoktatás és a projekthét kidolgozása az elmúlt évtizedben a tantestület olyan készségévé vált, amely látva a többi hasonló iskolát, egészen példaértékű. Összegezve elmondható, hogy az 1-2 évtizeddel ezelőtti tanári attitűdváltás mára ténylegesen egy tantestületi szintű tanulási eredmény alapú gondolkodássá vált. A legfontosabb, hogy ezek nem csak az elmélet szintjén, iskolai dokumentumokban jelennek meg, hanem sok apró hétköznapi intézkedésben, gyakorlatban. A következő öt év feladata, hogy a modern pedagógiai eszköztár szigetszerű, bemutató jellegű alkalmazását minden tanórát illetően végleg túlhaladjuk és a hatékony módszertani mix minden pedagógusunk rutinjának része legyen. A tanulóink így közelebb kerülnek az iskolához, biztosan többet, hatékonyabban, jókedvűbben tanulhatnak, magasabb iskolafokra juthatnak és szebb életben reménykedhetnek. Fontosnak tartom kiemelni, hogy ezek a modern eszközök is könnyen félrecsúsztatnak, ezért óvatosan, tudományos támogatással kell haladnunk a reformokkal. A differenciálás tanári támogatás nélküli elvárása és a fent említett optimális módszertani mix hiánya esetén például sokszor oda vezet, hogy a pedagógus kialakít néhány csoportot, ahová képességük szerint besorolja az osztály tanulóit, majd ehhez igazítja az elvégzendő feladatot. Ez sokszor az eredeti jószándékkal ellentétben a gyerekek megalázását jelenti, hiszen nyíltan kialakul a „buta-közepes-tehetséges” megkülönböztetés (egyébként a végtelenül szelektív magyar iskolarendszer is ezt sugallja minden felvétellel, leválogatással, az „elit” számára létrehozott iskolatípusokkal és lássuk be, sokszor téved, mert korántsem biztos, hogy az így létrehozott iskolákban jól teljesítők lesznek a legsikeresebbek a munkaerőpiacon, vagy a legboldogabb a felnőtt életük során). A differenciálás ezzel szemben pont például egy projektórán működhet jól, ahol mindenki képességei szerint a maximumot nyújthatja a közös tanulás, felfedezés, siker elérése során.

A jelenleg működő iskolai **mentorrendszer** is évtizedes múltat tekint vissza. Igaz ez a tanár-diák és a kortárs mentorálásra is. Jó látni, hogy még a 2010-15 között elkezdett modell menyit értékes finomhangoláson esett át. Kiegészült állami finanszírozással, fővárosi és állami pályázati lehetőségekkel és a közösségi szolgálat beépítésével is. Olyan iskolai közösséget kell teremtenünk, ahol senki nem lehet egyedül. A következő időszakban biztosan nagyobb hangsúlyt kell majd helyeznünk a tanár-tanár mentorálásra is, hiszen a bővülő iskola és a természetes (nyugdíjazásokból adódó) fluktuáció is új belépő kollégákat jelent. Olyan sok érték van, hogy ennek átadása csak így lehetséges.

A középiskolás fiatalok már bőven az Európai Unióban születtek. Ezért nekik evidencia, hogy a térség, amiben gondolkodnak, az nem csak a szülővárosuk, nem csak egy megye, de nem is csak Magyarország, hanem az Európai Unió. Éppen ezért a legtöbbet azzal segíthetjük őket, ha a **nyelvtanulás** a lehető legmagasabb szintű. A nyelvtudás a munkaerőpiacon minden siker alapja, különösen az általunk oktatott szakmákban. Ezért mindent meg kell tennünk, hogy a nyelvtanárok megfelelő számban kerüljenek alkalmazásra, a nyelvórák kellő óraszámban jelenjenek meg a tantervben. Szeretném, hogy középtávon anyanyelvi tanár is legyen az iskolában, sőt esetleg online formában is. Természetesen az európai projektek is nélkülözhetetlenek az éles nyelvhasználat gyakorlásához.

Az iskola jó gyakorlatai között másfél évtizede szerepel egy **versenystratégia**. Ennek keretében minden tanár egy vagy több tanulóval minimum évente egy versenyen részt vesz. Továbbá minden munkaközösség minden tanévben meghirdet minimum egy versenyt. Ennek fenntartása a **tehetséggondozás** gerince, így kiemelt jelentőségű. A tehetséggondozást támogatja az a gyakorlat is, hogy minden tanár tart egy délutáni foglalkozást a saját szakterületén. Fontosnak tartom a jövőben a tanulási motiváció (szorgalom) folyamatos fenntartására irányuló pedagógiai erőfeszítések támogatását is. A tehetség nem csak azt jelenti, hogy valamilyen területen kiemelkedő képességekkel rendelkezik egy gyermek, hanem ennek előfeltételeként és általában is a szorgalom, a kitartó tanulás jelenti a tehetséget, vagy vezet el a tehetség kibontakoztatásához. Fontos, hogy a kitartás támogatására sok kis sikert eredményező rész célra bontsuk a többéves tanulási folyamatot, hogy a gyerek az életkorának megfelelő kihívásokba kapcsolódhasson be. A **szorgalomra nevelést** érdemes az egyik tanév kiemelt feladatává felemelni és a tantestülettel projektekre bontani.

A középiskola előtti magyar **pályaválasztási** gyakorlat erősen elavult, melynek modernizációját a gyakorlatilag 60 éve változatlan iskolaszervezet jelentősen korlátozza. A gyerekek 8. osztályban egy viszonylag gyors pályaválasztásra kényszerülnek, amely során

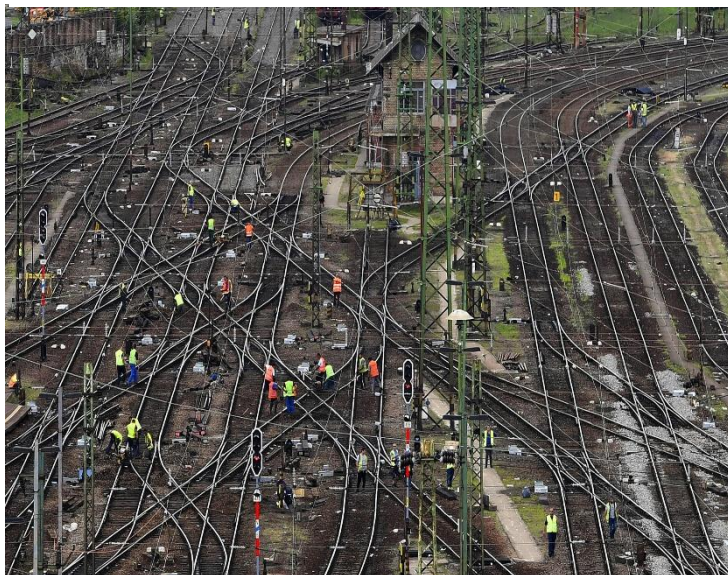


8. Ábra: a jelenlegi pályaorientáció szemléltetése (forrás: alamy.com)

a rendszer különböző (képzelt) sínekre állítja őket. A későbbi módosítás szinte lehetetlen. A pályaválasztás jelenlegi eredményét a fenti ábra szemlélteti. A szakmákat a sín párok, az iskolákat a sín párok csoportja példázta, de az átjárás minden tekintetben igen korlátozott. Pedig ad egy kicsi korrekcióra lehetőséget a jelenlegi jogszabályi környezet. Ezért érdemes lenne bevezetni, hogy az **ágazati alapvizsga után** a Turizmus-vendéglátás ágazaton legalább szakmairányt (pl. Szálloda szervező, Turisztikai szervező) **ténylegesen választhassanak** a tanulók. A Kereskedelem ágazatban ugyan csak egy osztály indul, de ott is érdemes megengedni (minimálisan drágább csoportbontás bevezetésével), hogy az Idegen nyelvű ipari és kereskedelmi technikus és az Kereskedő és webáruházi technikus szakma jelentse 11-től az elágazást.

A pályázat kereteit túllépve néhány mondat a fenti kritikára adható, szerző által javasolt hosszú távú megoldásról.

9. Ábra: pályaeorientáció a jövő középiskolájában: 4 év van a pályaválasztásra, folyamatos átjárással (forrás: <https://444.hu/2019/05/24/hetfon-ujranyit-a-keleti-palyaudvar>)



- Sok „kicsi” épület generál felújítása helyett középfokú, szakmai értelemben is méretgazdaságos campusok építése (kollégiumi férőhellyel) lenne hatékony. + ISKOLABUSZ. A campusokon helyet kap uszoda, sportpálya, kulturális tér, minden ágazathoz tanműhely,

- a gimnázium és a szakképzés 6 éves középiskolává olvad össze, amit 6 évfolyamos általános iskola előz meg,

- ahol az első két évben a kötelező közismeret mellett orientációs jelleggel tanulnak a gyerekek ágazatokat bemutató szaktárgyakat a campuson lévő ágazati tanműhelyekben,

- a következő években pedig mindenki a képessége, tudása, érdeklődése, kitartása szerint szakosodik, a szakosodásra felkínált tanulási utak a terület prioritásai szerint válogatnak a különböző szinten felkínált tantárgyakból (pl. aki jogásznak készül az csak biológia alapokat fog tanulni)

- ezzel megszűnik a korai pályaválasztás kényszere, eltűnik a lemorzsolódás és a tanulási kudarc, a felvételi (ahol a gyerekek jövője 2*45 percen dől el), a továbbhaladást sok kis iskolai eredmény határozza meg, így megszűnik a felvételi sokkhatása.
- minden tanuló büszke lehet a saját eredményére, van idő és lehetőség helyesen pályát választani, lehetőséget kapnak a későn érő gyerekek is,
- a minimum persze kötelező, de a továbbiak a gyerekek „étvágyától” függenek és a megfelelő „étvágyért” pedig az iskola és tanárai felelősek.
- A rendszer a méretgazdaságos campus miatt finanszírozható.

3.3 Kiemelt nevelési célok

3.3.1 Egészségnevelés, sportstratégia

Talán ez a pályázat legfontosabb fejezete. Ha valaki egészséges, minden lehetséges, ha nem, minden sokkal nehezebb. Az egészség fontosságát ebben a korban lehet megtanítani, később már a testnek okozott károk visszafordíthatatlanná tehetik a helyzetet. Továbbá akinek nem válik az élete részévé a sport fiatalon, az később nagyon nehezen kapcsolódik be és ezáltal lemond az egészségmegőrzés, stresszkezelés, feltöltődés legkézenfekvőbb lehetőségéről. Az iskola mindennel rendelkezik, ami az egészséges fiatalok neveléséhez kell: jól képzett testnevelő tanárok, sportszerető tantestület, sportudvar, tornaterem, konditerem, sporteszközök, fantasztikus földrajzi fekvés. Szeretném a tantestülettel közösen frissíteni az iskola meglévő sportstratégiáját és a hagyományos elemeket kiegészíteni igazán trendi tevékenységekkel.

3.3.2 Fenntarthatóságra nevelés

Az elvek semmit sem változtak 16 év alatt. A 2010-es igazgatói pályázatomban így fogalmaztam: „Az ökológiai és humán krízis megfékezése akkor lehetséges, ha a társadalmak hajlandóságot mutatnak jelenlegi gazdálkodási és fogyasztási szokásaik átgondolására, és ezek szociális tekintetben igazságosabb, környezeti vonatkozásban pedig jövőorientáltabb átalakítására. Másként fogalmazva elkerülhetetlen egy világméretű szociális, gazdasági és környezeti fordulat. Ezért a jövőben kulcsszerep jut azon intézkedéseknek (intézményeknek), melyek erősítik a társadalom tudatosságát és részvételét a fenntartható fejlődés megvalósításának folyamatában. A fenntarthatóságot közvetítő intézménnyé válhat az oktatás is. Megfelelő módszerek és tartalom kidolgozásával az oktatás folyamatába integrálhatók olyan analitikus, értékelő és cselekvési kompetenciák, melyek hozzájárulnak a fenntartható fejlődés sikeréhez. Komoly szerep jut a pedagógusoknak, hiszen kell lennie egy olyan társadalmi csoportnak, aki értően felvállalja az adódó feladatokat.

A fenntarthatóság pedagógiájának bevezetése, alkalmazása mindenképpen pedagógiai innovációt követel.

A fenntarthatóság hangsúlyozására az iskolai mindennapokban számtalan lehetőség adódik. Iskolánkban évről-évre szót ejtünk, illetve cselekvési programokat készítünk a környezeti tartalommal bíró jeles napok kapcsán. A zöld növényekkel teli belső tereink vonzóbbá és otthonosabbá teszik az iskolát; a növényeket a tanulók körében megbecsülésnek örvendenek. A tantestület nagyfokú nyitottságot mutat a fenntarthatóság tantárgyközi jellemzőinek kidolgozására, melyet érdemes lesz a jövőben szervezett, műhelymunka jelleggel folytatni.” Ha a társadalomban nem is igazán, helyben viszont azóta sok előrelépés történt. Az iskola azóta megszerezte az „Örökös ökoiskola” címet, komoly mezőgazdasági munka folyik az osztályok bevonásával az iskola kertjében, kirándulások hozzák közelebb a természetet, és lassan túlnövik az épületet az elültetett gyökeres osztálytermi karácsonyfák. Folytatni kell.

3.3.3 Inkluzív nevelés

Az iskola jelenleg és a múltban is fogadott együtt nevelhető SNI-s gyerekeket. A tantestület tagja egy főállású iskolapszichológus, vannak fejlesztőpedagógus végzettségű szaktanárok is. Egy főállású gyógypedagógusra lenne még szükség ahhoz, hogy az eddigi szigetszerű SNI beiskolázás tudatos, a helyi társadalom felé felvállalható felelősségé nője ki magát. Az együttnevelés persze fantasztikus lehetőség az SNI-s gyerekek és családjuk számára, hiszen nekik ma az általános iskola után gyakorlatilag alig van helyük, de legalább ennyire hasznos a többség számára, akik megtanulnak együttműködni a valóságot leképező közösségekben is. A felnőtt életük kapcsolatrendszerére sem lesz tökéletesen saját magukra szabott homogén közeg, így az együttnevelés biztosan közelebb visz a boldogabb élethez.

3.3.4 Bántásmentes sulis program

A jövőben megváltozik az iskola szerepe. Biztosan nem lesz a tudás egyetlen forrása többé, sőt hosszú távon még az sem biztos, hogy a legfontosabb források között szerepel majd. Talán már ma sem az egyetlen forrást jelenti, hiszen nemcsak online gyakorlófeladatok, oktatóvideók tölthetők le helytől és időtől függetlenül, hanem ott az AI, ami (aki?) tanít is, ha megkérjük. Ami viszont örökös marad, hogy az iskola az a közösségi tér, ahol csapatban, emberekkel, társakkal, mentorokkal (tanárokkal) szintetizálható, kiegészíthető és továbbfejleszhető a tudás. Mindez viszont csak akkor működik, ha jó iskolában lenni és ez jelenti a hasznosságon alapuló egyéni anyagi érdeket (minél magasabb, piacképes tudás megszerzését és a kimeneteli vizsga letételét) és a jól működő emberi kapcsolatokat. Ebbe pedig nem fér bele a bántás semmilyen formája sem. Különösen nem a tanári viszonylatból érkező bántás. Ennek a rosszul működő

iskolákban sajnos rendszerszintű alapjai vannak, de a jól működők is akkor lehetnek teljesen bántásmentesek, ha van egy fórum, ahol az esetek félelem nélkül felhozhatók, kibeszélhetők. Szeretném, ha az iskolapszichológus, az önként bekapcsolódó tanárok, a szülők és a diákok részvételével kialakítanánk ennek a kereteit. Nem lesz hibamentes sosem az iskolai kapcsolatrendszer, de már az is tökéletes, ha őszintén elnézést tudunk kérni egy kibeszélt probléma feloldásaként. Ha jól sikerülne, akár ez is kiterjeszthető a mi iskolánk falain kívülre is.

3.3.5 Sulicsere program

Ha megkérdezzük valakit, hogy mire emlékszik a középiskolából, biztosan az elsők között említi a jó hangulatú osztálykirándulásokat. Mára olyan drága lett a szállás, hogy ez jelentősen gátolja a gyerekek tömeges utaztatását. Pedig a közösségre nevelés egyik legfontosabb eszköze a kirándulás/tábor. Ezt látva évek óta tervezek egy sulis „Airbnb”-t. Több okból itt lehet az idő elindítani (bilaterálisan ki is próbáltuk már, amikor balatoni iskolával táboroztatás céljából cseréltünk termeket 2014-2015-ben). Ehhez olyan online felületet készül, ahol az iskolák fel tudnak ajánlani bizonyos főnek, bizonyos időtartamra helyi programajánlattal szállást. Minden iskola annyi vendégéjszakát vehet igénybe, amennyit felkínál. Ez minimális beruházást jelent a belépő iskolának (gyakorlatilag matracokat kell venni), hiszen osztálytermek, szociális helyiségek, étkezési lehetőség adott. Ezzel országosan tömegessé és gyakorlatilag igen olcsóvá tehetnénk az osztálykirándulásokat. A szünetekben ez a gyerekek öröme mellett nagy könnyebbséget hozna a családoknak is. Van hasonló innovációban tapasztalatom, mert korábban én találtam ki és a vezetésemmel folyt a foglalj.be oldal fejlesztése, ami a szabad teremkapacitások online, villámgyors foglalási és fizetési lehetőségével pillanatok alatt több, mint évi 100 milliós bevételt hozott/hoz nekünk a Centrumban. Ha elkészül a honlap, az őszön egy szűkebb körben indulhat a pilot, jövő nyárra országos projekt nőhet ki ebből. A fejlesztés már elkezdődött és szeretném, ha a mi iskolánk tanulói is ingyenesen mehetnének osztálykirándulásokra.

3.3.6 Diákönkormányzat

A diákönkormányzatiság a lehető legjobb eszköz a részvételiségre, demokráciára nevelésnek. Egy közösség, egy cél akkor lehet sikeres, ha a tagjainak tettekre is adódik lehetősége. A jó célok tudományos magyarázatát sokan elhiszik, viszont az életük részévé akkor válik, ha a saját szintjükön tehetnek is érte.

Amikor valaki megvásárol egy bútort, megbecsüli, de csak ritkán válik az élete részévé, mert a szíve nincs benne, csak a pénze. Aki bútort barkácsol, örökké ragaszkodni fog hozzá, hiszen az

a saját munkájának testet öltött gyümölcse. Nyilván sokaknak erre nincs lehetősége, így az élményt egyszerűsíteni kellett. Erre nyújtott megoldást az IKEA. A gazdaságosság mellett az otthoni összeszereléssel egy kicsit a vásárló szíve is a bútor része lett, ezért töretlen máig a projekt sikere. A racionalitás összeért egy élménnyel. Ezt a modellt érdemes követni az iskolai diákönkormányzat szervezésekor. Ha a választott tagoknak, vagy az önkormányzatnak nincs valódi hatásköre, mit sem ér az egész. Csak formalitás, érzelmek nélkül. De, ha például a tanítás kezdetét, a csengetési rendet, a tanórai étel és italfogyasztás szabályait, a késések kezelését, vagy a hiányzások szankcionálását az iskolai diákönkormányzat hatáskörébe helyezzük, máris életre kel a szervezet. Minden osztály buzgón készíti a küldöttet, az elnök felhatalmazást kap, majd tárgyal az igazgatóval és eredményeket ér el! Hamarosan a sportnapot is ők szervezik, karácsonyra minden osztály gyökeres fenyőt vásárol, így egy-két év alatt fenyőerdő nő a kopár iskolaudvaron, amelyek tövében lehet majd tartani a 20 éves osztálytalálkozó piknikjét. (Mi lehet ennél szebb projekt a fenntarthatóság témában?) De nem fognak itt megállni, országos szervezetet alapítanak, majd a diákparlament felhatalmazza az országos elnököt, hogy tárgyaljon a miniszterrel....

Persze mindez akkor működik, ha az iskola az egészet jól eltervezte és „titokban” mindent előkészített a működéshez, azaz csak akkora akadályokat hagyott a pályán, amelyeket az adott életkorban le lehet győzni (az IKEA is így készíti elő az otthoni összeszerelésre a bútorokat). Megtanította a gyerekeket kommunikálni, kulturáltan vitatkozni, együttműködni, szabadon gondolkodni, megszervezte a tiszta választásokat, finanszírozza a szükséges infrastruktúrát, és egyáltalán nem értékeli a hatalma csorbításaként, ha 500 kamasz úgy dönt egy középiskolában, hogy holnaptól nem 8 órakor, hanem 8:30-kor kezdődik a tanítás. Vagy ha ez mégis eget rengető probléma, akkor meggyőzi a gyerekeket, hogy csak hétfőn kezdjenek 9-kor, és 8-9 közé teszi a heti tantestületi értekezletet. A gyerekek ugyanolyan jó érzéssel élik majd meg a sikerüket, a részvétel és a konszenzus csodát tesz: mérséklődhetnek a reggeli késések, amelyek mindig is problémát okoztak.

A fenti leírás több elemét is sikeresen alkalmaztuk már, de nem emeltük a diákönkormányzatot olyan szintre, amilyenre meglehetnénk. Fontosnak tartom, hogy ez változzon, persze az utat, közösen a tanulókkal jelöljük ki.

További tervem, hogy egy bizonyos összeg felhasználásáról évente részvételi költségvetés formájában a DÖK határozhasson. Ez is valódi felhatalmazás a részvételiség gyakorlása mellett.

3.4 A duális képzés fejlesztése

Általánosan elfogadott tény, hogy a tevékenység közbeni tanulás érdekes, motiváló, így eredményes; egy ősi, természetes módja a tanulásnak. A szakképzésben ennek különösen fontos üzenete van: azokat a tananyagtartalmakat, amiket gazdálkodó szervezetnél üzemi körülmények között könnyebb elsajátítani, mint elméletben, igenis ott kell megtanítani. Persze az üzemi környezet megfelelő előképzettséget követel, így az alapozó évfolyamokon folyó iskolai (tanműhelyi) munka szintén fontos.

Az iskola kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik a duális képzésben. A jövőben különösen nagy hangsúlyt szeretnék arra helyezni, hogy azokat a partnereket részesítsük előnyben, akik szakoktatóval támogatva a képzési programban meghatározott tananyagtartalmat ténylegesen meg is tanítják, gyakoroltatják. Mivel a jelenlegi rendszerben SZOCHO kedvezményt kap a duális képző, így anyagi érdek (is) a tanulók foglalkoztatása. A profitérdek sajnos maga alá gyűrheti a tanulók oktatását és az olcsó munkaerőként történő foglalkoztatássá silányulhat. A másik veszély, hogy a duális felkészítés csak egy részterületre korlátozódik, így fontos a tanulók rotálása a képzőhelyek között.

3.5 Szervezetfejlesztés

A szervezeti felépítés akkor hatékony, ha válaszokat ad az iskolát érő változásokra és a napi működést is maradéktalanul képes kiszolgálni.

3.5.1 A vezetői struktúra jellemzői és várható változásai

A klasszikus igazgató-helyettesek-munkaközösségek vezetői szintek biztosan rendben vannak. Még évekkel ezelőtt változtattunk a munkaközösségek szerveződésének rendszerén, miszerint az addig hagyományosan a (rokon) szakok szerint felálló munkaközösségeket az iskola fejlesztési céljai szerinti műhelyek váltották fel. Ez azóta is jól működik, a struktúrában legfeljebb évente finomhangolás szükséges. Az igazgatóhelyettesi klasszikus felelősségi területekkel sem lehet probléma, hiszen a (jogszabályokban megjelenő) aktuális elnevezéstől függetlenül szükséges egy vezető a szakmai gyakorlatok szervezésének összefogására, egy, aki az igazgató operatív helyettese és a tanítási nap megszervezésért felel, egy pedig aki a nevelési feladatokat fogja össze.

A közeljövő változásait látva azon kell gondolkodni, hogy a várhatóan (végre!) **sokasodó iskolai szintű európai programok/pályázatok/nyelvtanuláshoz kapcsolódó programok** megszervezését ki (kik) végzi(k) majd. Jelenleg a pályázatíró munkaközösség kitűnő válasz

ezekre a feladatokra, de egészen biztosan meg kell erősíteni őket a kapacitás terén. Szintén **változással érintett majd az igazgatói szerep is**, hiszen a visszatérő intézményi autonómia idővel a gazdálkodási és a HR feladatok valamilyen fokú visszakerülését is jelenti. Ebben minket olyan meglepetések nem fognak érni, mert a centrumban olyan struktúrát alakítottunk ki, ahol eddig is az igazgató tudott megjeleni az iskola természetes vezetőjének szerepében (pl. dologi keretgazdálkodás). A HR adminisztratív visszatérése hozhat többletfeladatot, de ezt a centrumos múlttal nem nehéz kezelni. **Ki kell emelni még a gyermekvédelmi feladatok fontosságát** is, amelyet várhatóan igen hangsúlyosan kell majd elhelyezni a szervezeti felépítésben. A külső és belső bántalmazások jelzőrendszerét, egy működő szülői panaszkezelési rendszert vezetői szinten lehet a nevelési helyetteshez telepíteni, de egészen biztosan egy team kell ennek a napi működtetéséhez. Ennek most is vannak gyökerei az iskolai működésben, így jól illeszthető a jelenlegi felépítéshez. Arra is kell számítani (illetve szeretném, ha kellene), hogy a **szülők és tanulók eddigi formális jogosítványait komoly döntéshozói szerepek váltják fel**. Ez több feladatot jelent majd a kapcsolattartás tekintetében, de a megszülető közös döntések elfogadottága várhatóan jelentősen javul a szülők és tanulók viszonylatában. Az iskolai autonómia akkor képzelhető el működő rendszerként, ha a helyi döntéshozatalt az iskolahasználók kezébe adják és csak a jogszabályi megfelelést ellenőrzi a felettes szerv (pl. fenntartó, szakhivatalok, OGYM).

3.5.2 Tanár-továbbképzés és továbbtanulás

Az iskola pedagógus közössége szeret tanulni és ez egy nagyon fontos érték. A példamutatás szempontjából sem lehet ez másképp. A **továbbtanulás** fontos és támogatandó eszköz a változó képzési kínálat és az ezáltal dinamikusabbá váló szakos ellátottság összehangolásában. A **továbbképzés** pedig a kisebb lélegzetű szakmai kihívásokra, fejlődési igényekre adható megfelelő válasz. Itt viszont fontos megjegyezni, hogy talán nem a kötelező továbbképzési óraszám oldaláról érdemes erőltetni ezt, hanem a magasabb szintű munkavégzésre való képesség szorgalmazásával. A felnőtt pedagógusok érzik a belső és a külső igényt is arra, ha valamit meg kell tanulni a szakma tartalmi fejlődése, az azzal való lépéstartás képessége miatt. Így sokkal motiváltabb mindenki a tanulásra. (Amikor Bécsben voltam egyetemista, bevezetésre került egy nem túl magas általános tandíj. Másnapra a HÖK kiírta egy molinóra a bejárat fölé: „Wir zahlen, wir fordern.”~ Fizetünk, követelünk. Ez a továbbképzésekre is igaz: ugyan az állam fizeti a díját, de a minőséget ettől függetlenül megköveteljük.)

3.5.3 A pedagógusok túlterheltsége

Emlékszem arra sok újításra, amelyek már akkor is működtek, amikor eljöttem 2015-ben az iskolából. Már az is rengeteg többletfeladatot adott a pedagógus kollégáknak, de csak így lehetett nagyobb pedagógiai hozzáadott értéket nyújtani. Most azt látom, hogy ezek a feladatok azóta intenzívebbek lettek és sokasodtak is. Nyilvánvaló, hogy a végtelenségig nem terhelhetők a pedagógusok, sőt egy idő után kontraproduktívvá válik az újabb innovációk hajszolása. Ehhez jön még a tanárihiány helyi kényszerű kezelése, mely a hiányszakokon bőven a kötelező óraszám fölé emelte a heti terhelést és az átgondolatlan vizsgacunami.

Szerencsére várható központi intézkedés is, amely mérsékli idővel a terheket, ilyen lehet a KRÉTA megerősítésével a tanári adminisztráció visszaszorítása kizárólag a tanulói előrehaladás és tanórához kötődő adminisztrációra, vagy az óraszámcsökkentés, illetve a hangsúly visszahelyezése a számonkérésről a tanítás-tanulás folyamatára.

Azt gondolom, hogy az a helyes, ha helyben a jelenlegi jogszabályi keretek között addig is cselekszünk. A tantestülettel szeretném áttekinteni azokat a pedagógiai innovációkat, amelyek beváltak és a legtöbb eredményt hozzák. Újakat csak akkor vállalnánk (közös döntés alapján), ha kiváltunk vele egy régit, illetve több eredményt is hoz annál.

Továbbá figyelniük kell a tantestület egyenletes terhelésére is, különösen az osztályfőnökök tehermentesítésére. Egy csapat akkor működik jól, akkor tud jó hangulatban dolgozni, ha a feladatkiosztás figyelembe veszi az egyéni tehetséget, ezzel az egyéni hatékonyságot is.

3.5.4 A technikai dolgozók helyzete

A tantestület mellett a technikai dolgozók munkája is elengedhetetlen a normál napi működéshez (sőt a saját erős fejlesztésekhez is). Szerencsére az emberi bánásmód és a normálisra törekvő bérezés azzal jár, hogy kellő mértékben feltöltöttek ezek a pozíciók és szakmailag is igazán alkalmas kollégák dolgoznak az iskolában. Ez azért is fontos, mert nem egyszerűen adminisztratív, takarítási vagy épületfenntartási feladatokról van szó. Attól speciális ez is, mert iskolában történik mindez. Ők is részesei a közösségnek, nekik is példát kell mutatniuk emberként a tanulók számára. Ezért is fontos a jövőben is megőrizni a kialakult jó kollektívát. A bérezésüket segíti az a centrumos intézkedés, hogy a bevételek 10%-a helyben marad a helyben dolgozók bérkiegészítésére. Ha a gazdálkodási autonómia felé mozdulunk el, akkor biztosan növelni kell ezt az arányt, hogy ne csak a helyi dolgozók bérkiegészítésére, hanem a helyi fejlesztéseknek is képződjön így fedezete.

3.5.5 Minőségbiztosítás

Egy autonóm szervezet a rábízott erőforrások leghatékonyabb, az alapfeladatai egyre magasabb szintű ellátása érdekében folyamatoptimalizálás céljából működtet valamilyen minőségbiztosítási rendszert. Sajnos a jelenlegi szakképzési MIR önmagában hatalmas erőforrásokat igényel és ezzel többet árt, mint használ. A külső auditra egy átlagos iskola a meglévő alapidokumentumokon felül 600-800 A4-es oldal (!) dokumentumot állít elő. Ezen változtatni kellene és visszahozni ezt egy normális mértékben dokumentált, releváns vizsgálati területeket felsoroló szintre, hogy ne eméssze ez is feleslegesen az iskolák energiáit.

A tervek szerint nálunk a külső értékelés 2026 őszén esedékes. Ismerjük a követelményeket, ha nem változik a szabályozás, ebben a formában készülünk fel rá.

Külön szeretnék kitérni az „oktatói” értékelésre. Az elmúlt években minden béremelés előtt kapkodva kellett végrehajtani a tanárok értékelését. Ez rendkívüli módon rombolja a bizalmat és rontja a korrekt értékelés biztonságát. Mivel az értékelés befolyásolja a kollégák bérét azt támogatom, ha a tanév kezdete előtt tantestületi konszenzus alapján világosan kitűzésre kerülnek a minőségcélok (egy rövid, de releváns pontozótábla), hogy mindenkinek egyenlő esélye legyen ehhez igazodni és ennek megfelelően dolgozni.

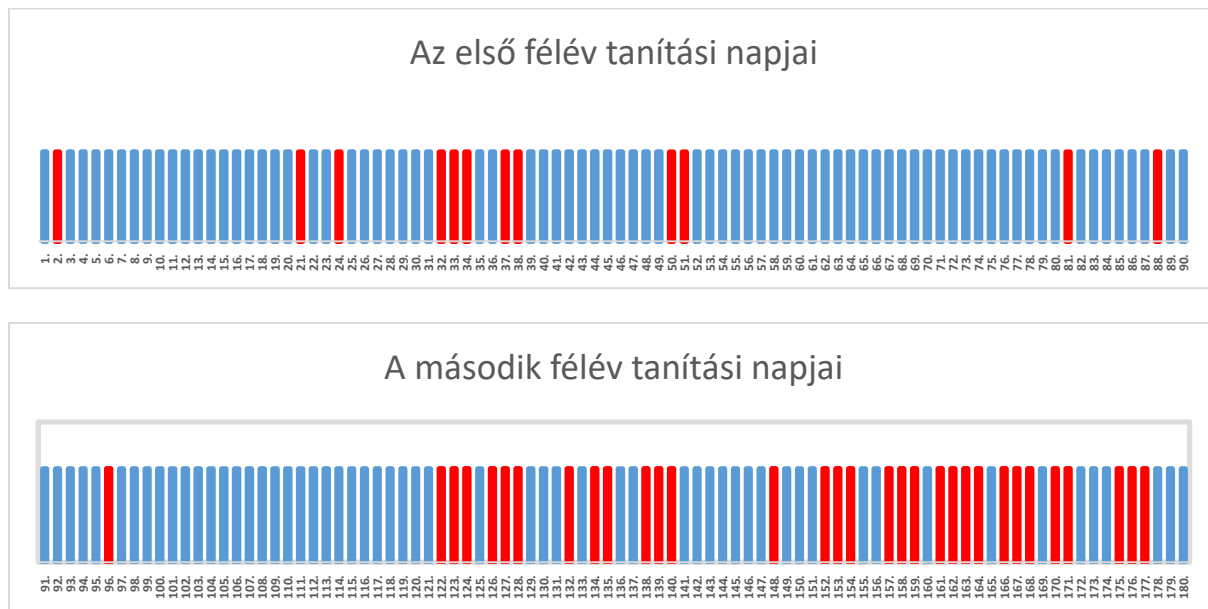
3.6 Tanítási napok sértetlensége

Az oktatásban sajnálatos tendencia volt, hogy a tanítás rovására a számonkérésre helyezett hangsúly egyre inkább növekedett. A jelenlegi vizsgacunami felmérhetetlen károkat okoz: stresszben tartja a tanulókat, rombolja a motivációjukat, tönkreteszi a tanítási napokat, hatalmas adminisztrációt terhel az iskolákra, egyszóval rontja a tanítás színvonalát, ráadásul mindezt úgy, hogy tanárnak és tanulónak is rossz.

A tanítási napok NEGYEDE oda, mert az iskolának törvényi előírások miatt vizsga-, és mérésszervezési feladata van (lásd ábra lent). Ebben nem szerepel a tanulókat pluszban terhelő tantárgyi számonkérés. Szerencsére mi már több, mint egy évtizeddel ezelőtt kiveztük az életkorhoz nem illeszkedő összevont (szigorlat jellegű) vizsgákat. Jelenleg bizonyos évfolyamokon a kompetenciamérés 2-3 napos. Ez olyan, mint a hardcore jazz, hallgatni nem lehet, csak az élvezi, aki játssza. És itt a kutatók a zenészek. Az érettségi és szakmai vizsga összesen 9-11 (!) nap. A vizsgaszervezéshez az iskola mellett bődületes erőforrást használ az OH és az NSZFH. A vizsgáztatást és mérést a középfokon kb. 80 (!) oldal joganyag szabályozza.

Nyilván ennek változnia kell, de mi addig is helyben törekedhetünk arra, hogy tanítási napokat ezen felül tényleg csak a gyerekek érdekében áldozunk fel bármire.

10. Ábra: A 180 napos tanévből a pirossal jelölt 44 nap veszik el részben, de inkább egészben a vizsga- és mérésszervezés miatt. Forrás: Varga 2025/2026. tanévi ütemterv



3.7 Európai pályázatok

Amint lehetett, ez az iskola indult európai pályázatokon. Egy nagy projektünk 2011-ben olyan sikeres volt, hogy az akkori európai oktatási biztostól is kaptuk támogató videóüzenetet. A lendület töretlen, jelenleg is fut egy rövid futamidejű mobilitási projekt és éppen a fejezet megírása közben jelent meg az idén benyújtott pályázatok elbírálása, ahol támogatásban részesült a februárban benyújtott „Szakmai tapasztalat európai szinten” című projekt is. Elismerés jár a pályázatíróknak, mivel az elmúlt tíz évben 7 projekttel összesen kerekítve félmillió EUR támogatást sikerült elnyerniük. Ebben az időszakban szintén elismerés jár a 8 nyertes Határtalanul! projekt összesen 18 millió forintjához.

A tanulók európai kapcsolódása nagy érték, így a továbbiakban is prioritás a pályázatok folyamatos évenkénti benyújtása. A nyelvtanulás, a szakmai fejlődés és az európai közösségben szerzett tapasztalatok egy életre szóló nyomot hagynak a gyerekekben.

3.8 Felnőttoktatás

Mivel szakmát csak állami (vagy az állammal együttműködő) iskolában lehet tanulni, így fontos az iskola megjelenése a felnőttek szakmai oktatása területén is. Az iskola profiljába illően elméletben az összes nappalis szakma felkínálható a felnőtteknek is. Ugyanakkor látni kell,

hogy az OKJ kivezetése körüli képzési bumm miatt sok évre telítődött a piac és a városszéli fekvés miatt igen alacsony létszámmal nem lett volna hatékony csoportokat indítani. Továbbá figyelembe kell venni az iskola tanárainak kapacitását is. Mindezek miatt idén egy nagy létszámú Óvodai nevelő képzés futott. A jövő tanévben indítandó képzések tekintetében az igényfelmérés után és a fenntartói elvárás alapján érdemes majd döntést hozni.

3.9 Családbarát iskola

A családbarát iskola egyrészt családbarát iskolai kapcsolódások (ebédbefizetés, tanügyi intézkedések, tanárokkal történő konzultáció rugalmas szervezése, testvérek támogatása, szülők bevonása az oktatási- nevelési folyamatokba, ún. szülői akadémia, nevelési kerekasztal olyan témákról, amelyek sok családot érintenek pl. agresszió az iskolában, következetes nevelés, helyes énkép kialakítása, önértékelés, tolerancia, tapasztalatcsere stb.), másrészt családbarát munkahely formájában valósul meg. A munkáltató és a munkavállalók közötti jó viszony kialakítása kedvezően hat a dolgozók családi életére és szabadidős tevékenységére (technikai dolgozók rugalmas munkakezdése, pedagógusok otthonról végezhető munkájának támogatása pl. adminisztráció, tanórai felkészülés terén stb.). A jó munkahelyi légkör megteremtéséhez közös kirándulások, ünnepek is hozzájárulnak.

Fontos, hogy ne az iskola várja a családok támogatását, hanem éppen fordítva. Mivel az iskola szakértő a nevelési és oktatási kérdésekben, így éppen az iskola, mint szervezet van abban a helyzetben, hogy szakmai és szükség esetén anyagi támogatást is tudjon biztosítani.

3.10 Ügyfélbarát iskola

Elengedhetetlen az ügyfélbarát ügyintézési attitűd folyamatos fenntartása, amely a pedagógiai munkát támogatja, és nem akadályozza. Rugalmas félfogadási idő kiterjesztése, az iskolákban a tanuló- és szülőbarát ún. „egyablakos” ügyintézés lehetőségének fejlesztése, panasz- és reklamációfelvétel egyszerűsítése. Az iskola és különösképpen az iskolavezetés nem egy elefántcsonttoronyban működik, hanem minden iskolahasználó számára elérhető.

4 ÖSSZEGZÉS

A pályázó véleménye szerint a vezetői program alkalmas arra, hogy középtávon az igazgatói munkának szilárd alapot teremtsen. A Budapesti Gazdasági SZC Varga István Közgazdasági Technikumban folyó nevelő és oktató munka kiforrott, a működés eredményes.

A közeljövőben várható, szakképzést érintő jogszabályi változások életbe lépésével dinamikus külső környezetben folyik majd az oktató-nevelő munka.

Annak érdekében, hogy az iskola a jövőben is képes legyen megfelelni a gazdaság és az iskolahasználók igényeinek, a meglévő értékek megőrzése mellett a fenti fejezetekben kifejtett folyamatos jobbító szándéokra és képességekre van szükség.

Budapest, 2026.05.28.

.....
Dr. Varga Zoltán Balázs