

A SZENTENDREI MÓRICZ ZSIGMOND GIMNÁZIUM VEZETŐI PÁLYÁZATA

Pályázat a Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium intézményvezetői (magasabb vezetői) beosztására

A pályázat benyújtója:

A pályázat azonosítószáma:

A pályázat megjelenése:

A pályázat kiírója:

A pályázat benyújtásnak határideje:

A pályázat benyújtása:

Kerecsi Csaba

KLIK/134/379-3/2017.

2017. február 28.

www.kozigallas.hu

Oktatási és Kulturális Közlöny

Emberi Erőforrások Minisztere

2017. április 1.

Emberi Erőforrások Minisztere

Váci Tankerületi Központ

2600 Vác Dr. Csányi László krt. 45.

3 példányban, papír alapon benyújtva

Tartalom

A Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium vezetésére vonatkozó program a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelésekkel	3
1. Előszó	3
2. Helyzetelemzés.....	4
2.1 Az iskola társadalmi környezete.....	4
2.2 Infrastrukturális adottságok.....	5
2.3 Humán erőforrás	6
2.4 Intézményi dokumentumok, jogszerű működés	7
2.5 Eredményességi mutatók	7
2.6 Az előző vezetői programom sikerkritériumainak megvalósulása	9
3. Intézményfejlesztési program.....	10
3.1 A Gimnázium jelenlegi pedagógiai gyakorlatának és eddigi értékeinek átgondolt hozzáigazítása a 21. századi iskola elveihez.	11
3.2 A szervezeti kultúra fejlesztése az együttműködés és a belső tudásmegosztás területén	20
3.3 Az intézményfejlesztési terv sikerkritériumai 2017-2022 között	25
4. Vezetői program.....	26
4.1 Vezetői értékeim.....	26
4.2 Partnerkapcsolatok működtetése	28
4.3 Anyagi erőforrások felhasználása, külső források bevonása	32
5. Összegzés	34
1. sz. melléklet - Szakmai önéletrajz	34
2. sz. melléklet - Végzettséget igazoló dokumentumok másolata.....
3. sz. melléklet - Erkölcsi bizonyítvány
4. sz. melléklet - Szakmai gyakorlatot igazoló dokumentum
5. sz. melléklet - Nyilatkozatok

A Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium vezetésére vonatkozó program a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelésekkel

1. Előszó

*„Nagyapám egyszer azt mondta, hogy kétféle ember létezik: aki elvégzi a munkát, és aki learatja érte a dicsőséget. Azt mondta, próbáljak meg az első csoportba tartozni, ott sokkal kisebb a versengés.”
(Indira Ghandi)*

A Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium 10. éve működik irányításom mellett. Igen, mellett és nem alatt! Hiszen sok-sok lelkiismeretes pedagógus és alkalmazott összefogásával tartottunk meg értékeket az elmúlt 60 évből, és teremtettünk értékeket az elkövetkező 60 évre.

Ez a pályázat arról szól, mit és hogyan kell folytatnunk. Hogyan kell vezetőként segítenem azt, hogy a következő években végre arathassunk is a sok-sok vetés után. Mert eljött az aratás ideje. Eljött annak az ideje, hogy végre mi is elhiggyük, amit statisztikák sokasága harsog a fülünkbe: a Dunakanyar legnépszerűbb iskolája lettünk.

Természetesen azzal is foglalkoznom kell az elkövetkező oldalakon, mit kell majd másként csinálni. Nem minden alap nélkül bújhatnék ironizálva a múlt eseményei mögé: Vajon volt-e Magyarországon iskolaigazgató, aki két vezetői ciklusa alatt háromszor pályázott. Ötszöri fenntartóváltás székelyi és kharübdizai között próbálta meg nem csupán kormányozni, hanem újjáépíteni hajóját. Nem sokan voltunk ilyenek. Ennek ellenére, egyszer sem fogom leírni a *„megtettem volna, de hát a körülmények...”* – kezdetű mondatokat. Úgy gondolom, hogy a véletlenre és a szükségszerűségekre való hivatkozás csak a gondolkodásra képtelen emberek vezérlője. A 2008-10-es évek abszurd nélkülözései és a 2015-16-os nehézségek „szükségszerűségei” ráadásul nem tudtak minket meggátolni abban, hogy megkérdőjelezhetetlen értékeket teremtsünk azokban a nehéz években is.

Ez egy jövőbe néző, a múlt hibáit csak építkezésre felhasználó, optimista pályázat. Hiszem és tudom, hogy a következő években újjáépülünk, képletesen is és a szó szoros értelmében – az intézményi infrastruktúra és az épület tekintetében – is. Végre talán olyan évek jönnek, amikor két dologra lehet összpontosítani a figyelmünket: egyrészt hivatásunk örök elvárására, a gyermekek nevelésére. Másrészt hivatásunk 21. századi elvárására, az innovációra.

Most arra hívom az iskola valamennyi pedagógusát, dolgozóját és minden döntéshozót, akinek fontos a köznevelés ügye, fontos a középiskolások sorsa, fontosak vagyunk mi, pedagógusok: gondolkodjon velem együtt! Vitatkozzon és javasoljon! Tiszteljen meg támogatásával, dolgozzon velem és legfőképp legyen büszke arra, hogy egy ilyen gimnázium, ilyen nevelőtestületével dolgozhat a következő öt évben is!

2. Helyzetelemzés



A Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium fennállásának 61. tanévében jár. Az elmúlt évtizedek nem alkotnak homogén korszakot, de a tavalyi évben méltó módon megünnepeelt jubileumi év eseménysorozata egyértelműen rávilágított, hogy generációkat összekötő, megkerülhetetlen intézmény. Közel 7 000 érettségiző hagyta már el kapuit és bizonyított az élet számos területén. Az alábbi helyzetelemzésben azokat a tényezőket foglalom össze, amelyek kiindulási alapjai további fejlődésünknek.

2.1 Az iskola társadalmi környezete

Az intézmény sikeres működésének alapja az iskolát körülvevő társadalmi környezet ismerete és figyelembevétele. Társadalmi beágyazottságunk mértéke is csak így növelhető.

A gimnázium tanulóinak közel fele szentendrei, a többiek a Dunakanyar térségéből, kisebb részt a főváros III. kerületéből érkeznek. A vonzáskörzet gazdasági mutatói az országos átlagnál kedvezőbb képet mutatnak. (A jövedelmi viszonyok magasabbak, több az adózók száma, alacsonyabb a munkanélküliség stb.) A gimnáziumban halmozottan hátrányos helyzetű tanuló csak elvétve akad. A hátrányos helyzetűek száma is kevés. Fokozott felelősséget jelent, hogy a jó anyagi helyzetű tanulók között nagyobb figyelmet kell fordítani a kedvezőtlenebb helyzetben lévők megtalálására és esélyegyenlőségük biztosítására. Országos mérések bizonyítják azt is, hogy a tanulók motiválása, a kedvezőtlen szocializációs folyamatok csökkentése éppen a kedvezőbb gazdasági helyzetű térségekben a legnehezebb.

Az agglomeráció demográfiai viszonyai szintén kedvezőek. Az általános iskolai férőhelyek első osztályban telítettek, de a felső tagozatokból már sokan iratkoznak át hat és nyolc évfolyamos gimnáziumokba. Emellett jelentős a középiskolák versenye is a térségben: csak Szentendrén 4 gimnáziumban 10 – 12 osztály működik párhuzamosan a 9. évfolyamon, de működik gimnázium Vácson, Esztergomban és Pomázon is, nem beszélve a könnyen megközelíthető III. kerületi középiskolákról.

Egy intézmény társadalmi elfogadottságának megkérdőjelezhetetlen bizonyítéka az iránta tanúsított érdeklődés. Intézményvezetésem alatt a gimnáziumba jelentkezők száma fokozatosan növekedett, 2017-ban már meghaladja a 460 főt, (amely közel 200-zal több a 2004-es 280 fős jelentkezőszámánál). Ebben nyilván szerepet játszanak a demográfiai viszonyok is, de bizonyosan nem csupán emiatt történt (a nyolcadikosok létszáma nem duplázódott meg, az iskolakínálat nőtt, a környék középiskoláiban nem növekedett ilyen mértékben a jelentkezők száma). A következő táblázat bemutatja a gimnáziumba jelentkező nyolcadikos tanulók számának növekedését ebben a vezetői ciklusomban:



2.2 Infrastrukturális adottságok

Az 1986-ban birtokba vett gimnáziumépület adottságai alapvetően kedvezők: az intézményi méretek megfelelőek, szép és esztétikus környezetben dolgozhatunk. Természetesen árnyoldalak is vannak: zegzugos épületszerkezet, kevésbé belátható terek, illetve az épület kritikus gépészeti állapota. A 21. század pedagógiáját támogató innovatív tanulási környezet azonban részben jelenleg is rendelkezésre áll, illetve viszonylag kis befektetésekkel megteremthető (lásd intézményfejlesztési program).

A jogszabályban [20/2012 (VIII.31.) EMMI rendelet 2. melléklete] meghatározott oktatási eszközök hiánytalanul rendelkezésre állnak. Az iskola erőssége a maximális kihasználtsággal működő testnevelés infrastruktúra, a természettudományos oktatás infrastruktúrája és a hatalmas iskolaudvar, amely viszont nem kellően kihasznált. A pedagógiai munkát gátolja az informatikai eszközpark hihetetlen mértékű elavultsága.

Az iskolaépület rendezett és tiszta, a tanulók bevonása környezetük formálásába sikeres: alig-alig van fehér falfelület az iskolában, a tanulói dekorációk mindenhol ízlésesek, ezek az esztétikai nevelés rejtett tantervének eszközei. A pedagógusok munkakörülményeit a 60-as években kialakított „szertárrendszer” határozza meg, ennek vitathatalan előnyeivel (kellő méretű személyes tér megléte) és szintén vitathatalan hátrányaival (kommunikációs csatornák akadozása, elszigeteltség, szervezeti kultúra alakítását nehezítő mikroklímák stb.). A munkakörülmények ugyan az állami intézmények összevetésében többnyire átlag feletti, de itt is visszaköszön az informatikai eszközellátottság: az iskolahasználók informatikai lehetőségei nagyon behatároltak. Ezt mindenképp fejleszteni kell.

Az elmúlt tíz évben kb. 700 millió forint értékben -javarészt pályázati és külső források bevonásával- történtek példaértékű infrastruktúrafejlesztések (Öveges laborkomplexum, testnevelés csarnok, nyílászárócseré, világításkorszerűsítés, tanulói bútorok 80%-ának cseréje stb). Mára már csak az energetikai – gépészeti felújítás és az informatikai eszközparki fejlesztése olyan tényező, amelynek hiánya akadályozhatja működésünket. Örömteli hírek azonban vannak ezen a téren is...



2.3 Humán erőforrás

A pedagógusok képzettsége iskolánk egyik fő erőssége. 6 fő mestertanár, 13 szakvizsgázott pedagógus dolgozik a gimnáziumban. Számos kollégánk szerepel a vizsgáztatói és a szaktanácsadói névjegyzékeken. Csak az elmúlt öt évben a kitüntetett Apáczai-, MOL Mester M-, Németh László- és Városi Pedagógiai Díjat érdemelték ki móríczos tanárok. 12 férfi és 30 (+2 gyermeknevelés miatt távol lévő) hölgy kolléga dolgozik együtt, átlagos életkoruk 48 év. Nagyon kevés az igazán fiatal pedagógus, gyakornokunk már nincs is. A tantestületből 5 kolléga vonul nyugdíjba 5 éven belül.

A beosztott pedagógusok 38 álláshelyen dolgoznak. A 2012-es 32 fős számhoz viszonyítva ez 31 %-os növekedés. A gyarapodást nagyobb részben a tanulói óraszámok növekedése indokolja (25%-kal nőttek 2012 óta), kisebb részben valós javulást is tükröz.

A szakos ellátottság biztosított. A rajz és vizuális kultúra tantárgy részleges ellátatlanságát meg kell oldani, ez a művészeti képzés hangsúlyosabbá tételéhez is szükséges. Átmenetileg (egy kollégánól gyermeknevelésből való visszatéréséig) csak óraadókkal lehet megoldani az informatika-oktatást. Jelentős segítség, hogy a 2012. évi helyzethez képest 2 fő igazgatóhelyettes segíti az intézményvezető és a pedagógusok munkáját. Iskolapszichológus egy éve van az intézményben, munkájára égető szükség van, a félállásnál nagyobb mértékű foglalkoztatására is szükség lenne. A nevelő oktató munkát közvetlenül segítő kollégáink –a rész munkaidőben dolgozó könyvtáros kivételével– teljes állásban (2 iskolatitkár, laboráns, rendszergazda) támogatják a pedagógiai munkát. A feladatok és hatáskörök tisztázottak, ezen a téren csak az igazgatói titkárság ügyviteli munkájának rendjébe, feladat kiosztásába szükséges vezetői beavatkozás.

A technikai munkakörök betöltöttek, szemben a 2012-es helyzettel, ma már ők is megfelelő létszámban (14 fő) látják el feladatukat. Valamennyi alkalmazott felett az intézményvezető gyakorolja a munkáltatói jogkörök jórészét. Munkájuk nagyban hozzájárul a gördülékeny napi működésen túl az iskola fejlesztéséhez is.

2.4 Intézményi dokumentumok, jogszerű működés



Az intézmény valamennyi alapdokumentuma az intézményi honlapon megtekinthető, a valóságot tükröző és színvonalas dokumentum. A nevelőtestület éves rendszerességgel frissíti a helyi szabályozókat. Az intézményi működés alapelve a jogszerűség, ennek indikátorai az elmúlt évek intézményellenőrzései, melyek dokumentumokkal is alátámasztják ezt a tényt.

2.5 Eredményességi mutatók

A középiskolák eredményességi mutatói a közvélemény számára gyakran egyenlők a HVG évente megjelenő 100-as listáival. Ez nyilván nincs így, de jól rámutat arra a valós problémára, hogy mennyire nehéz mérni egy iskola eredményességét. Az alábbiakban azokra a mutatókra összpontosítok, amelyek objektívek, megcáfolhatatlanok. Utalok azokra a megítélési lehetőségekre is, amelyeket nem lehet alátámasztani mérési eredményekkel, mégis figyelni kell rájuk, hiszen a jelenlegi vagy jövőbeni iskolahasználókat foglalkoztathatják, befolyásolhatják.

Európa egyik szakmailag legnívósabb mérésén, **a tizedik évfolyamosok kompetenciamérésén imponálóak a mórinczos eredmények.** Kb. 2010 óta a térség legjobb vagy a második legjobb eredményét hozzuk, érdemben csak a III. kerület egy elismert „elitgimnáziuma” ér el vitathatatlanul jobb eredményeket. Még a gyengébb évek (2015. mérés) esetén is a négy évfolyamos gimnáziumi átlag felett teljesítünk, a nagy gimnáziumoknak felelnek meg az eredményeink. Külön öröm, hogy **2015 óta iskolánk szerepel az Oktatási Hivatal összesítése alapján a kiemelkedő teljesítményt nyújtó iskolák listáján:** szövegértésből a legjobb 64, míg matematikából a legeredményesebb 54 iskola között szerepelünk. Tanulóink a családi háttérindex ismeretében elvárható fejlődés felett teljesítettek a méréseken.¹

Mérési terület	Évfolyam	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)					
			A telephelyen	Országos	Az első viszonyítási csoport		A második viszonyítási csoport	
					Neve	Eredménye	Neve	Eredménye
Matematika	10.	4 évf. gimn.	1778 (1738;1812)	😊 1641 (1640;1642)	4 évf. gimn.	😊 1733 (1732;1735)	Nagy 4 évf. gimn.	😊 1767 (1765;1770)
Szövegértés	10.	4 évf. gimn.	1753 (1720;1782)	😊 1610 (1609;1611)	4 évf. gimn.	😊 1716 (1714;1718)	Nagy 4 évf. gimn.	😊 1747 (1745;1748)

😊 A telephely eredményénél szignifikánsan alacsonyabb az adott érték

<https://www.kir.hu/okmfit/> (2017.03.11.)

Az érettségi eredmények tekintetében sincsen szegyenkeznivalónk: **az emelt szintű érettségik százalékos aránya a tanulmányaikat az adott tanévben befejező diákok között folyamatosan**

¹ https://www.oktatas.hu/koznevelas/meresek/kompetenciameres/kiemelkedo_teljesitmenyu_iskolak (2017.03.11.)



növekszik: a 2009/10. tanév **6 %-áról** a 2015/16. tanév végére **16%-ra emelkedett**. Ez megegyezik a városunkban működő két egyházi középiskola adataival és messze jobb a másik állami gimnázium adatainál.² A középszintű érettségiből csak elvétve akad. Diákjaink erőfeszítésük mértékében sikerrel veszik ezt a megmérettetést is.

Tanulóink továbbtanulási arányáról nincsen mérés. A HVG 100-as listáján sincs négy évfolyamos gimnázium (ennek magyarázata kimerítené jelen pályázat terjedelmi kereteit), jelenleg nincs realitása erre a listára felkerülni. Saját méréseink alapján első körben (azaz közvetlenül érettségi után) a végzősök 55 – 70 százaléka folytatja tanulmányait felsőoktatási intézményben.

Versenyeredmények tekintetében nem ilyen egyértelmű az összkép. Az Országos Középiskolai Tanulmányi Versenyek is egyre inkább a nyolc és hat évfolyamos gimnáziumok versenyévé váltak. Az elmúlt évek célkitűzései közé került, hogy más, pedagógiai céljainkhoz igazodó versenyekben fejlesszük tanulóink képességeit. Sok jel mutat arra, hogy a három évvel ezelőtti mélypont után elindult a fejlődés mind a sportversenyek (diákolimpiák stb.), mind a szaktárgyi versenyek (Savaria, MOL, On-Lion stb.) tekintetében.

A tantárgyi átlagok és tanulói eredmények elemzése nem fér jelen pályázat keretei közé. Olvashatók például az év végi igazgatói beszámolóknak. Ezek a belső méréseink egyszerre kiindulópontjai és egyszerre mutatói is pedagógiai munkánknak. Két nagy hibát követhetünk el: ha nagyon elégedettek leszünk velük és csak önigazolásunkra fogjuk használni. Illetve, ha önostorozásba kezdve úrrá lesz rajtunk az entrópia. Legyen inkább ez a kiindulópont: itt is van mire büszkének lennünk, hiszen bármilyen tanulói érdemjegy mögött állhat óriási pedagógiai munka. De persze próbáljunk meg javítani is, mert bizonyos, hogy bőven vannak még kiaknázatlan lehetőségeink.

Az intézmény pedagógiai céljai megvalósulásának mértékére nem állnak rendelkezésre olyan adatok, melyek alapján ez objektíven megítélhető lenne. Egy alapvetést azonban biztosan lehet tenni: a gimnáziumnak a hozzáadott pedagógiai érték növelésére kell a hangsúlyt helyeznie. Az ehhez járuló pedagógiai eredményekből és fejlesztendő területekből nincs hiány.

²https://www.oktatas.hu/koznevelés/intezmenykereso/koznevelési_intezmenykereso/!DARI_Intezmenykereso/oh.php?id=kir_int_mod&int_omkod=032555 –(2017. 03. 11.)

2.6 Az előző vezetői programom sikerkritériumainak megvalósulása

2012-ben a tantestülettől, a gimnázium dolgozóitól és a Pest Megyei Intézményfenntartó Központtól felhatalmazást kaptam vezetői programom megvalósítására. A program sikerkritériumait az akkori pályázat táblázatának átemelésével tekintem át.

	Sikerkritérium	Megvalósult - e?
	Pedagógiai célok	
1.	Elkészülnek az új intézményi alapdokumentumok.	igen
2.	A kerettantervek a napi tanítási gyakorlat részévé válnak, erről óralátogatások, dokumentumelemzések, külső és belső ellenőrzések pozitív eredményei számolnak be.	igen
3.	A B2 komplex középfokú nyelvvizsgák / emelt szintű nyelvi érettségik száma a nyelvi tagozatokon nő, egyéb tagozatokon legalább a 2012-es szinten marad.	igen
4.	A gimnáziumban fennmarad és jogszabályoknak rögzített követelmények szerint átalakul az öt évfolyamos gimnáziumi képzés.	igen
5.	Legalább a jelenlegi 2,5 - 3-szoros szinten marad a nyolcadik évfolyamosok túljelentkezési aránya.	jelentősen túljelentkezett
6.	Öt év átlagában legalább a 2010/2011. év kimagaslóan jó szintjén maradnak a kompetenciamérések eredményeinek átlagai.	igen
7.	Új eljárások, fórumok jelennek meg a viselkedési - pedagógiai problémák kezelésére.	részben
8.	Az osztályfőnöki munkát segítő (külső v. belső) szakemberek biztosítása tervszerűen fog működni.	igen
9.	Növekvő számú és változatos tantárgyi területekről származó versenyeredményeink lesznek.	nem
10.	Sikerül kezelni, gátolni a tanulói verbális agressziót, kirekesztő magatartást.	részben
	Szervezeti célok	
11.	A munkaközösségi munka átalakul.	igen
12.	Elkészül a humánerőforrás terv.	jogszabályi változások miatt nem releváns
13.	A köznevelési törvényben nevesített új munkakörök érdemi segítséget tudnak nyújtani a pedagógusok jelentős részének.	igen
14.	Érdemben működni fog a gyakornoki és mentorálási rendünk.	jogszabályi változások miatt nem releváns
15.	Megtörténnek a pályázatban rögzített munkakörülmény-javító felújítások.	igen
16.	A szervezeti kultúra fokozatos alakulásáról tanúskodnak a kultúra látható jegyei és a tanári kérdőíves vizsgálatok, klímavizsgálatok.	részben

Fentiekből egyetlen olyan cél van, amely nem valósult meg: a versenyeredmények nem növekvő számúak (lásd 8. oldal). A csak részben megvalósult pedagógiai kritériumok („új eljárások a magatartási problémák kezelésére” és a „verbális agresszió kezelése”) pedig olyan problémák, melyek kezelése pedagógiai gyakorlatunk folyamatos részei. A verbális agresszió kontroll alatt tartásáért elsősorban közvetett módszerekkel kell dolgozni a szociális kompetenciák fejlesztésével. A szervezeti kultúra megítéléséhez azért került a „részben” értékelés, mert nem történt klímavizsgálat, illetve kérdőívesítés kétszer történt az öt év alatt, így ezt megítélni csak a szervezeti kultúra külső jegyeiből tudom.

3. Intézményfejlesztési program

A következő öt évre kitűzött stratégiai céljaim egymás szolgálatában állnak. Az iskolában rendkívül jó, stabil beiskolázási mutatók mellett kezdhetünk hozzá a megvalósításhoz, várhatóan a külső körülmények is jóval kedvezőbbek lesznek, mint az elmúlt tíz évben bármikor. A célok kialakításakor a következőkre ügyeltem:

- Figyelembe kellett vennem a **tantestület nyugodt építkezés iránti igényét**. Az elmúlt évtizedben mindig többet és jobban kellett dolgoznunk, mint versenytársainknak: megdermesztjük, hogy legyen (legalább) öt nyugodt évünk.
- Figyelembe kellett vennem, hogy **a szülői igények között jelentős különbségek vannak**: a gimnáziumba eljutó középosztálybeli, értelmiségi családok egy jelentős része nagyon erőteljesen igényli új tanulmányi területünket, a TanDemet. Ezt az idei beiskolázási adatok világosan alátámasztják: soha tagozat ennyi elsőhelyes jelentkezést nem produkált a Móricz történetében. Mivel azonban a jövőben is nekünk kell a legtöbb kilencedikest beiskoláznunk a teljes váltás is öngyilkosság lenne. Hagyományos tagozataink beiskolázására is igény van, tehát ezek további fejlesztése ugyanolyan fontos.
- Figyelembe vettem, hogy **a tantestület egy jelentős része önként vett részt új képzési formáink kidolgozásában**, nyitott az újírtásra, így a humán erőforrás rendelkezésre áll.
- Figyelembe kellett vennem, hogy **az évtizedek alatt felhalmozódó tapasztalatot meg kell őrizni**. Olyan kollégákkal dolgozhatok, akik ezen tapasztalatok birtokában vannak, példát adhatnak számunkra, építék további segítségükre.
- Figyelembe vettem, azt is, hogy azokat a pedagógusokat, akik már évtizedeken keresztül bizonyították szakmai rátermettségüket nem szabad belekergetni valami olyanba, melybe ők maguk nem szeretnének részt venni, viszont a csatlakozás, megvalósításban való részvétel bárki számára, bármikor nyitott.
- Figyelembe kellett vennem, hogy miben tud **a Móricz olyan szakmailag felvállalható hiteles, de a többi középiskoláétól eltérőt nyújtani**, ami találkozik diákjai, pedagógusai, a szülői környezet és a köznevelés elvárásaival.
- Természetesen céljaimnak –mint eddig is mindig– **számonkérhetőnek** és a Pedagógiai programhoz igazodónak kell lenniük.

Fentieknek megfelelően intézményfejlesztési programom stratégiai céljai a következők:

PEDAGÓGIAI TÉREN a Gimnázium jelenlegi pedagógiai gyakorlatának és eddigi értékeinek átgondolt hozzáigazítása a 21. századi iskola gyakorlatához.

Azaz tanulóink nevelésekor az együttműködés, a kritikai gondolkodás, a kreativitás és a kommunikáció fejlesztése hangsúlyos legyen. A tantestület ismerkedjen meg a személyre szabott tanulási utak támogatásának lehetőségeivel.

SZERVEZETI TÉREN cél, a szervezeti kultúra fejlesztése az együttműködés és a belső tudásmegosztás területén.

A következőkben ezeknek mikéntjét mutatom be.

3.1 A Gimnázium jelenlegi pedagógiai gyakorlatának és eddigi értékeinek átgondolt hozzáigazítása a 21. századi iskola elveihez.

*„Egy jó hokis ott van, ahol a korong.
Egy kiváló játékos pedig ott,
ahol a korong lesz.”
(Wayne Gretzky)*

Ennek érdekében céljaim és feladataim rövid távon:

3.1.1 Az IKT - ellátottság érdemi javítása

Az IKT-eszközök beszerzése a köznevelés jelenlegi rendszerében fenntartói feladat és jogkör. Ha erre egy pályázó ígéretet tesz, komoly szereptévesztésről tesz bizonyosságot. **Miért vagyok mégis optimista, és miért szerepel mégis itt ez a pont?** A KLIK átalakulása után már szó esik a Közép-Magyarországi Régió (uniós forrásból nem fejleszhető régió) kritikus informatikai eszközállományáról. A jelenlegi hardverekkel már mindennapi oktatásunk kerül veszélybe, az informatikaórák megtartása is egy problémahalmaz, nemhogy a többi tantárgy részesedése az informatikai lehe-

tőségekből. Mind az intézményfenntartó, mind a Klebelsberg Központ változást ígért. Néhány iskolaigazgató kollégámmal februárban találkoztunk a digitális tartalomfejlesztésért felelős kormánybiztos asszonnyal, aki a Digitális Oktatási Stratégia (DOS) céljainak megvalósítása érdekében –erről szolt a megbeszélés– személyesen is támogatásáról biztosított. A közeli jövőben várhatóan érdemi fordulat következik be. A külső támogatások ezen a téren jelenleg is működnek (legutóbb alapítványi támogatásból cseréltünk számítógépet a könyvtár további működéséhez és vásároltunk notebookot, hogy két új nyelvi teremben legyenek IKT-eszközök), de az áttörés csak központi forrásokból lehetséges.

3.1.2 Az IKT - ellátottság működtetésének biztosítása

Míg az eszközbeszerzések nem tartoznak az intézményvezető hatókörébe, az informatikai eszközpark működtetésének feltételeit neki kell megteremtenie. Helyben, helyi stratégiák mentén.

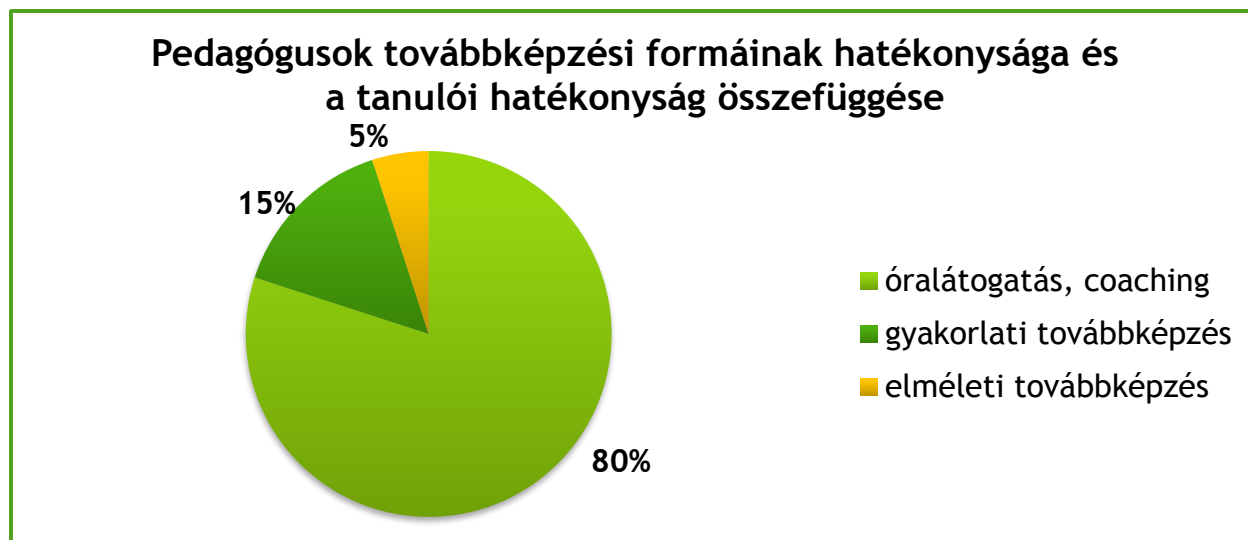
Egyrészt az informatikai eszközpark cseréjével nem elsősorban az informatika oktatást fejlesztjük (természetesen azt is). **Az informatikatermeknek meg kell nyílniuk a többi tantárgy számára is, hiszen ezek a termek egyszerre nyelvi laborok, egyszerre IKT-alapú órák lehetséges színhelyei.** Az informatika órák kevesebb, mint 50%-ban veszik igénybe az informatika szaktantermeket, így az egyik teremnek -feltehetőleg laptopokkal felszerelve- más tantárgyakat is szolgáltatnia kell.

Jóval nagyobb vezetői feladat az informatikai eszközpark működtetésének biztosítása. Nincs olyan univerzális iskolai alkalmazott, aki egyik pillanatban szekrényi hangfalakat cipel, projektorokat állít be, szerelőhöz szállít eszközöket, hangosítani próbál (tkp. képzettséget nem igénylő feladatokat lát el), majd nagyritkán komoly informatikai tudást igénylő rendszerproblémákat kellene megoldania minél gyorsabban, és néha még olyat is tud csinálni, amihez ért. Mindezeket továbbképzés, hivatalos szakmai segítség nélkül, egyedül teszi. **A modern eszközpark mellé olyan rendszer kell, amelyet működtetni is lehetséges.** (Példa erre Wi-Fi hálózatunk, melyet hiába építettek ki drága pályázati pénzből hozzáértő szakemberek –gyakorlatilag egyetlen erőssége lehetne informatikai rendszerünknek– mégis rendkívül megbízhatatlanul működik.) A megfelelő hardverek birtokában a működtetés rendszerének felépítése körülbelül fél – egy évet vesz igénybe némi fenntartói szakmai segítség és egy Microsoft működtetési modell adaptálásával.

3.1.3 Belső tudásmegosztás ösztönzésével, belső továbbképzésekkel segítségnyújtás az IKT- használatához

A meglévő kezdeményezések folytatásával, ösztönzésével **az IKT - használat helyes, célszerű (azaz tanulói aktivitást növelő vagy a tanuló egyéni tanulási útjainak megtalálását segítő) használatát kell támogatni.** Egy – két ötlet, jó gyakorlat megjelenése a tanórákon éppen elég lehet. Nem cél az sem, hogy minden tanulócsoporthoz virtuális osztályteremben is dolgozzon, hiszen minden pedagógusnak saját személyiségéhez, pedagógiai gyakorlatához kell illesztenie ezeket a lehetőségeket. Nap mint nap hangsúlyozni kell, hogy **a pedagógiai folyamatok irányítója mindig is**

a pedagógus személyisége és személyessége lesz, az informatika csakis eszköz lehet. Ezt az eszközt pedig csakis akkor szabad használni, ha előrevisz, többletet ad, valamilyen pedagógiai célt szolgál. Az alábbi ábra azt szemlélteti, hogy az elméleti továbbképzések hatékonysága messze elmarad attól, mint amikor egymástól, kollégáinktól tanulhatunk. A diagramból látható, hogy a pedagógusok egymástól tanulnak a leghatékonyabban.



Joyce and Shower 2002.

3.1.4 Tantárgyak, tantárgycsoportok helyzetének átgondolása a lehetséges fejlődési irányok kijelölése érdekében

Munkaközösségenként tekintem át a szükséges teendőket. Nincs olyan munkaközösség, ahol azonnali beavatkozásra van szükség. Ez a összefoglalás azokat a területeket gyűjti össze, amelyeket a munkaközösségeknek, tantárgycsoportoknak javasolt áttekinteni, hogy közép- és hosszú távú munkájuk is tervezhető legyen.

- reál

A természettudományos oktatás feltételrendszere javult a legtöbbet az elmúlt öt évben (az informatikaoktatás kivételével). Ma már valamennyi szaktanterem megújult, IKT-val ellátott, az eszközellátottság és a laboráns munkakör létrejötte is segíti a pedagógusokat. Az elmúlt időszak eredményeit a továbbiakban is fenn kell tartani (pl. matematika csoportbontás és emelt szintű oktatásának módja.) E sorok olvasásakor már beletekinthettünk a megújult Természettudományi Találkozóba is. Színesíteni tudjuk a tanórán kívüli tevékenységeket pl. a 3D nyomtatás megjelenésével; a robotika megjelenése akár a programozás tanításának is új alapot adhat. A laborhasználat intenzívebb megjelenése a nem reál tagozatos tanítási gyakorlatban is egy hangsúlyos szülői igény. A tantárgyak oktatásának gyakorlatában érdemi változást a 2019-es NAT bevezetése hozhat, az erre való felkészülés viszont nem rövid távú feladat.

- humán

Az országos statisztikákhoz igazodva nálunk is sokan választják a történelmet emelt szintű vizsgatárgynak, ráadásul különösen jó eredményeket érnek el a vizsgákon. A médiaérettségik számával országos rekorderek vagyunk. Ennek megtartása a továbbiakban is fontos cél. A humán munkaközösség tagjai szeretnék gyakorlati jellegű foglalkozások beépülését a tagozati többletórákba. Akár a közösségi szolgálat teljesítéséhez kapcsolódva is kialakulhatnak gyakorlati helyszínek (ennek első lépcsője a helyi rádió szerkesztősége). Rövid távú cél, hogy támogassam a lehetőségek feltérképezését, a tagozat újrarahangolásának mikéntjét, és megtaláljuk ezek megvalósításának módjait.

- testnevelés - művészetek

A testnevelés – művészetek „harmonikus kényszerházasságát” feltehetőleg továbbra is fenn kell tartani a munkaközösségi tagok létszáma miatt. A művészeti képzés teendőit a 3.1.6. pontban részletezem.

A testnevelés tantárgy az utóbbi években elismerést érdemlő mértékben van jelen az iskola tanórán kívüli programkínálatában is. Az emelt szintű érettségik rendszeres helyszínei lettünk, amely mind pedagógusaink, mind a létrejött infrastruktúra elismerése. Támogatni kell, hogy ez így is maradjon. Mindent meg kell tenni azért, hogy a tornacsarnok legalább heti egy délutánon 15,30 után is álljon az iskolai diáksport szolgálatában, mivel a jelenlegi időkeret már kevésnek bizonyul. Át kell tekinteni, hogy –akár külső partnerek bevonásával– növelhető-e jövőre az ISK foglalkozások képzéskínálata, hiszen ez mind a tanulók, mind a pedagógusok érdekét szolgálná. Folytatni szeretnénk az idén megkezdett folyamatos eszközpótlást is. Remény van arra, hogy a Testnevelési Egyetem partneriskolája legyünk, ezzel a lehetőséggel pedig kár volna nem élni.

- idegen nyelvek

Az idegen nyelvek területén a legnagyobb központi kihívás nem rövid távú: 2020-tól valamennyi továbbtanulni kívánó gimnáziumi tanuló számára kötelező B2 szintű, dokumentummal igazolt, nyelvtudás. Mivel ez nem rövid távon megoldandó feladat, **egy éven belül egy olyan felülvizsgálat szükséges, mely az alábbi kérdésekre keresi a választ.**

Az idegen nyelvi tagozatokon jelenleg is kiemelkedően jók a kimeneti eredmények. A nyelvvizsgák és az emelt szintű érettségik száma és eredménye a szentendrei átlag felett van. A humán osztályok tekintetében azonban sajnos elmaradnak az eredmények a 2020-ra elvárt jogszabályi kívánalmaktól. (Ezt a TanDem bevezetése miatti tagozati átrendeződés és a nyelvvizsgák követelményrendszerének átalakulása részben meg is oldja.) Rövid távon a jelenlegi kilencedik évfolyam, ill. a beiskolázandó kilencedik évfolyam esetében kell megvizsgálni, **hogyan lehet növelni a végzősök nyelvvizsgálatainak számát.** (A nyelvi óraszámok növelése 9-10. évfolyamon más tantárgyaktól és kollégáktól veszi el az órákat, így ennek jelentős növelése biztosan nem járható út. A végzős évfolyamokon viszont akár még erre is lehet esély, de ez már a szabadon választható képzéskínálat kérdésköre - lásd 3.1.7. pont)

A nehezebben beiskolázható német nyelv tagozati szinten való tartásáért mindent meg kell tenni. Az angol nyelvi tagozatok könnyebben beiskolázhatók, de fel kell készülni arra, hogy ha a B2 szintű nyelvtudás valamennyi gimnazista számára lehetőség lesz, akkor az a plusz, amiért eddigiekben a jelentkezők ezt a tagozatot választották, mínusszá alakul (nyelvvizsgát ugyanúgy kapnak, de nem kapnak más tantárgyból többet). Át kellene gondolni, van-e teendők ezen a téren.

Törekedni kell a második nyelvi kínálat gazdagságának megőrzésére, ill. a második nyelvi csoportok létszámának egyenlőbbé tételére. A végzős évfolyamok érettségire felkészítő +2 órával megoldott 2. nyelves emelt óraszámú képzésére az idei évben olaszból és franciából alkalmazott gyakorlat akár intézményi szintű megoldás is lehet.

- osztályfőnöki

Az osztályfőnöki munkaközösség érdemben segíti az osztályfőnöki munkát: ott egységesít, ahol kell. Ott ad bő választási lehetőséget az osztályfőnöknek, ahol kell. És tudásmegosztási lehetőség is teremt. Működése példaértékűen innovatív. **Munkájának nagy gátja az időhiány: egy-egy közös találkozó megszervezése sokszor megoldhatatlan feladat. Az intézményvezető igazán ezekben segíthet és támogathat rövid távon.**

3.1.5 Az „érzelmi jóllétet” elősegítő programok, munkaformák körének támogatása

A Gimnázium hatályos Pedagógiai Programja kiemelten fontosnak tartja **a pozitív légkör megteremtését, mint a teljesítmény ösztönzésének egyik forrását. A tanulók számára is fontos ez, a Móricz hangulatában is megkülönböztethető a környezet középiskoláktól.** A pozitív pszichológia érzelmi jóllét iránti célkitűzése éppen ezért nem új elemként került a 2016/17. tanévben a munkatervünkbe. A Boldog Iskola Program segédanyagai mindannyiunk számára ötletforrások és az osztályfőnököknek is jól használható segédanyagok. A következő tanévben további segédanyaggyűjteményt bocsátunk a kollégák rendelkezésére, melyek osztályfőnöki órákon, közösségépítő, személyiségformáló programokon használhatók.

Iskolánk szabadidős rendezvényeinek száma, a tanórán kívüli programkínálat folyamatosan növekszik (l. 4.2.2. pont). Ezek eszközei a kisebb – nagyobb tanulóközösségek szociális kompetenciáinak fejlesztésének, „érzelmi jóllétének” növelésének. Az ide befektetett energia bőségesen megtérül a tantermi oktatásban is, így ezen programok támogatása továbbra is fontos cél.

3.1.6 A művészeti képzés visszavezetése a tanulói órarendbe

A kilencedikes projekthetek jó kezdeményezésnek bizonyultak. Tennivaló talán csak annyi, hogy el kellene mozdulnia ezeknek a „projektszerűbb”, ill. a tantárgyak együttműködésén alapuló jelleg irányába. Arra azonban így is szükség van, hogy –minimálisan a TanDem és a humán osztályok esetében– már a következő években legyenek rajz – művészeti órák. Ugyanez a helyzet végzős évfolyamon a vizuális kultúra választható tantárgyként való újbóli megjelenésével.

3.1.7 A 11-12. évfolyamos tanulók érettségire felkészítő képzéskínálatának felülvizsgálata

Rövid távon csak a felülvizsgálat a cél (leszámítva az előző pontban részletezett vizuális kultúra tantárgy oktatását, amelynek vizsgálati eredménye e sorok olvasásakor már meglesz).

A felülvizsgálat területe egyrészt a tantárgykínálat. (Például több tanulóban felmerült az idei tanévtől eltűnt társadalomismeret tantárgy választhatóságának megteremtése. Azok részére, akik nem szeretnék emelt szintű képzésben részt venni, lehet, hogy hasznos lenne olyan gyakorlatközpontú, a mindennapi életben hasznosítható képzést indítani, mint pl. a vállalkozási ismeretek.) Alaposabb egyeztetést, elemzést érdemel a tantárgyak óraszámának kérdése is.

Céljaim és az ezek megvalósulásához szükséges feladataim középtávon:

3.1.8 Külföldi partnerkapcsolatok új alapra való helyezése

Az utóbbi években örömteli módon megnőtt a külföldre szervezett utak száma, de ezzel együtt szintén az utóbbi években szembe kell nézni legalább két ezzel kapcsolatos problémával. Egyrészt az iskolában tanított nyelveket érintő nyelvterületeken csereutaztatásokat vállaló partneriskolák már elvétve sem akadnak (ennek nyilvánvaló okait nem szükséges ezeken az oldalakon elemezni). Másrészt esélyegyenlőségi problémákat vet fel, ha csak azon családok gyerekeit utaztatjuk, akik ezt megengedhetik maguknak.

Legalább két vonalon lehet keresni a megoldást:

- Nem szabad lemondani a pályázatos utaztatás kiépítéséről sem (Tempus, Határtalanul stb.). Ezek vitathatatlan előnye, hogy a tanulók a nyelven túl a kulturális közeget is megélik, közösségépítés zajlik, a résztvevők életre szóló élményekhez jutnak. Hátrányuk viszont, hogy pályázatos voltuk miatt egy sikeres pályázattól függenek, jelentős adminisztrációs terhet tesznek a pedagógusokra. Támogatni szeretném, hogy iskolánk sikeres ilyen jellegű pályázóvá váljon, amennyiben vállalkozó pedagógusok támogatnak ebben.
- Nyelvtudás fejlesztésére, személyes élmények megélésére viszont anyagi erőforrás nélkül is lehetőség van, ha a Skype (vagy bármely más valós idejű kommunikációs alkalmazás) oktatási lehetőségeit használjuk ki. Az on-line találkozók más országok közösségeivel ma már könnyen megszervezhetőek. Lehetőség van pl. akár a Louvre-ban skype-os tárlatvezetésre, vagy beszélgethetünk akár a vietnami háború veteránjaival is. (Ugyanezt tanulmányi kiránduláson a családok anyagi erőforrásainak igen jelentős igénybevételével tehetnénk meg, miközben a diákok még hiányoznának is tanítási óráik sokaságáról.) Persze nem minden tanártól várható el, hogy egyedül belevágjon ebbe, de erre is segítséget nyújt, akár személyes mentort biztosít 2017. év második felétől a már jelenleg is élő Microsoft Partneriskolai státuszunk.

3.1.9 Versenyeredmények áttekintése

Versenyeredményeket produkáló kollégáinkat és tanulóinkat elismerés illeti. Külön öröm az a növekedés, amit a három évvel ezelőtti mélypont után tapasztalunk. Ma egy pedagógus önként, elhivatottságból áll diákjai mellé, hiszen ezzel sok munkát vállal és kevés kézzelfogható hozadékot láthat benne. Ez a „kevés kézzelfogható hozadék” egyébként óriási és kifejezhetetlenül fontos, hiszen még egy nem döntős/továbbjutó tanuló is rendkívül sokat tanul a szaktárgyi tudáson túl versenyrutint, kitartást, szakmai igényességet stb. Ha a versenyeztetés célja ez, akkor pedig minden olyan kihívás szolgálja pedagógiai céljainkat, ahol a tanuló hasonló értékekből gazdagodhat. Minden verseny azonban nem támogatható, ez a pedagógus erejének szétforgácsolódásához vezet. (Gyakorló versenyeztető koromból pontosan tudom, hogy az adott verseny módszertanára, jellegére legalább olyan fontos volt a tanulókat felkészítenem, mint a verseny ismeretanyagára.)

Teendőink három irányban lehetnek:

- A szaktárgyak versenyeinek áttekintése, vállalható – támogatandó versenyekről elkészülő versenyjelentés.
- Át kellene tekinteni, vannak-e itt együttműködési lehetőségek, vagy nincsenek. Tudunk-e foglalkozni egymás diákjaival vagy ezt nem igényeljük. (Nekem mindig gondot jelentett, hogy történelemből háromféle témát választó OKTV-n induló tanulók közül mindhárom szakterületben elmélyedjek.)
- Vannak-e olyan OKTV tantárgyak, ahol nagyobb eséllyel rúghatunk labdába (az OKTV-versenyek helyzetéről a 8. oldalon írtam). Ez viszont már nem annyira a meglévő kollégákat és tantárgyi kínálatot érinti (pl. a drámát).

A plusz egy lehetőség, hogy a jogszabályok által bevezetett „pedagógus teljesítménymotivációs bérezésben” a versenyeztetés mindenképp jelenjen meg hangsúlyosan. Mivel erről a bérelemről semmilyen érdemi információ nincs, ezzel kapcsolatban tervezni vagy ígérni felelőtlen. A pedagógusmotiváció egyéb lehetőségeiről a következő fejezetben esik szó.

3.1.10 Felkészülés a (várhatóan) 2019-es kerettantervre.

Ez a tennivalónk fokozatosan fog kikristályosodni, hiszen a kerettanterv –jelenlegi tudásunk szerint– igyekszik új alapokra helyezni a jelenlegi szétagolt tantárgyi struktúrát, a feldolgozandó tudástartalmakat és a javasolt munkamódszereket is. Az előnyünk óriási, hiszen a TanDem képzési struktúrája a kerettanterv irányába mutat.

3.1.11 TanDem pedagógiai hozadékait hasznosítsuk a mindennapokban.

Iskolánk új tanulmányi területének (TanDem) bevezetésekor alapelv volt, hogy azok a pedagógusok, akik pedagógiai elveik miatt nem kívánnak részt venni ebben a képzési formában, minden

további kötelezettség nélkül megtehessek ezt az elkövetkező néhány évben, minimálisan az új NAT bevezetéséig. Ők pedagógiai gyakorlatukat az évfolyam további három osztályában kamatoztassák. Ezzel együtt az is alapelv volt, hogy –mivel hosszú távon a TanDem pedagógiai gyakorlata fog uralkodóvá válni a köznevelésben– legyenek olyan pedagógiai innovációk, melyek „átszivárognak” a mindennapi gyakorlatunkba. Megkönnyítsék az átállást azoknak, akik időt szeretnének nyerni, több biztonságot igényelnek. Az előző példánál maradva: Miért csak a TanDem lenne Skype-olni egy amerikai kutatóintézet gyakornokaival? Miért ne lehetne a gamefication elveit máshol is alkalmazni (mint ahogy ezt most is megteszik pedagógusaink)?

Pedagógiai vonatkozású céljaim és az ezek megvalósulásához szükséges feladataim hosszú távon:

3.1.12 Az adaptív pedagógiát szolgáló pedagógiai eljárások hangsúlyossá tétele

A 21. századi iskola egyik alaptétele az adaptív tanulás uralkodóvá tétele. Adaptív tanulás alatt azt értjük, hogy a gyerek fejlesztése érdekében, egyéni sajátosságainak ismeretében alkalmazzuk pedagógiai módszereinket. Fontos érték a tanuló önmagához képest történő fejlődése. Hangsúlyozni kell, hogy az adaptivitáshoz nem kapcsolódik kötelező, elvárt pedagógiai módszer, csupán vannak olyan módszerek mellyel gyakrabban érünk el célt, hatékonyabbnak bizonyulnak. **Lefordítva a pályázat nyelvére: ma Móriczban minden tanár olyan Pedagógiai Programnak megfelelő módszerekkel dolgozik, amilyenekkel akar, nincsen kötelező elvárás a módszerekre. Egyetlen kritérium, hogy a pedagógusok gyakorlata a tanulók fejlődését szolgálja,** és ez a fejlesztés ne korlátozódjon a tanulócsoporthoz néhány különlegesen tehetséges, vagy különösen jó szociokulturális közegből érkező diákjára: **a tanulók többségének, minél nagyobb többségének, fejlődni kell.** Az adaptivitás minden esetben magasabb hozzáadott pedagógiai értéket generál.

A 7. oldalon említett, tanulóink fejlődését elemző OH – mérés eredményei biztatók, de ezen a területen az iskolák olyan rosszul teljesítenek, hogy korai lenne megnyugodva hátrahátrálni. Dőre-ség lenne az is, ha idegesen kapkodni kezdenénk, IKT-val teletömött órákat tartanánk, mindezt kizárólag csoportmunkát alkalmazva. Szemünk előtt kell lebegni annak, hogy van a világban egy sokszor figyelmen kívül hagyott alaptörvény: **ha valami megváltozik, ott nem az történik, hogy a jó felváltja a régit. Elveszhetnek azok a bölcsességek is, melyek kincsként rejlettek a régi gyakorlatban, és az újjal mindig megjelennek új hibák is.** Nekünk most ezt kell minimalizálni. Semmi nem indokolja a forradalmi hevületet. Nem tűnhet el az órákról a tanári magyarázat, nem lehet nulla a frontális munka szintje, sőt még osztályozni is fogunk. Azt kell csinálnunk, amit hivatásunk legjobbjai mindig is csináltak: jól, emberségesen, mosolyra képesen, mindig megtalálni az adott gyereknél hatásos módszert.

Hogyan tudja ezt egy intézményvezető elősegíteni az elkövetkező években?

- az egymástól tanulás ösztönzésével, támogatásával
- külső segítség biztosításával. Ez a külső segítség nem a 120 órás tanfolyamokra toborzás vagy a plenáris előadások (ezek persze szükségesek lehetnek, néha még hasznosak is, de folytatás hiányában kevés elemük hasznosul a gyakorlatban), hanem a mentorálási, személyes tanácsadási lehetőségek megteremtése.
- szakmai segítség nyújtásával (a szakmai segítség módját a pedagógusoknak, a munkaközösségeknek kell megtalálniuk, a vezető dolga ennek biztosítása)
- támogatással, motivációval, azaz a pályázat szervezetfejlesztési részében részletezett módokon.

3.1.13 A pedagógusok többsége ismerje meg, kezdje el alkalmazni az egyéni tanulási utak kialakításának módszereit, lehetőségeit

A tantermi oktatás jelentőségét nem megkérdőjelezve azt azért mindenki belátja, hogy nem jó, ha a tanuló megszerzett tudása kizárólag a tanórákon elhangzottakra korlátozódik. Lehet persze, hogy rövid távon nagyon örülünk annak, ha a gyermek tisztában van a tanórán elhangzottakkal. De az is biztos, ha valaki megragad a tanóra 35-40 percénél, egy érvényesülésre képtelen felnőtt lesz belőle, aki nem állja meg helyét sem a munkaerőpiacon, sem a felsőoktatásban. Jól akkor fog teljesíteni, ha a tanulás belső igényként jelentkezik nála, nem csak valamilyen iskolai kényszerítő erő hatásaként. Ha emellé még azokat az utakat is megtalálja, hogy hogyan, milyen módszerekkel, hol és mit érdemes tanulnia, akkor elértük a legtöbbet, amelyet pedagógus elérhet.

- Ennek érdekében szükséges a tanulásmódszertan hangsúlyosabbá tétele, valamennyi tantárgyban szerepeltetése.
- A tanulók kritikai gondolkodásának fejlesztése nélkül a tanuló tanulási folyamata nem léphet ki az osztályteremből, hiszen a rázúduló információhalmazban nem fog érdemben eligazodni.
- A szövegértés fejlesztésére ugyan nem a középiskolai évek a leginkább alkalmasak, de mivel minden további tanulás alapja ez, ezért valamennyi tantárgy tanulásakor hangsúlyt kell kapjon.
- Az IKT- alkalmazások kritikus használata tanítható. Le kell számolni a digitális bennszülött – digitális bevándorló ellentétből fakadó pedagógusi megilletődöttséggel. Ennek a sok-sok igazságot tartalmazó szembeállításnak semmilyen pedagógusokat lebénító hatása nem szabad, hogy legyen: lehet, hogy mi bevándorlók vagyunk, de azt mégis csak mi tudjuk jobban és a gyerekek kevésbé jól, hogy a 21. század információözönével mit lehet kezdeni. (Az eszközhasználatban pedig a gyerekek majd úgyis készségesen segítenek.)

3.2 A szervezeti kultúra fejlesztése az együttműködés és a belső tudásmegosztás területén

„A biológiai rendszerek fejlődése arra tanít bennünket,
 hogy szinte mindent meg lehet csinálni,
 de semmit sem úgy, hogy hirtelen bevezetjük.”
 (Csányi Vilmos)

Az iskolai szervezetet érintő alapvető céloom nyilván nem lehet alapvetően más, mint öt éve. Az öt évvel ezelőtti stratégiai céloomhoz akkor a következő hosszú távú feladatot rendeltem: „Az intézmény szervezeti kultúrájának formálása együttműködésen alapuló, egymás értékeit elismerő kultúra irányába.” A tervszerű és átgondolt építkezés jegyében logikus most ebből kiindulnom. Mindezeknek megfelelően az elkövetkező 5 évben **azon túl, hogy továbbra is az egymás értékeit elismerő szervezeti kultúráért kell dolgoznom, fel kell erősítenem a belső tudásmegosztás főrumait**, hozzá kell járulnom, hogy elismert érték legyen a pedagógiai tudás és tapasztalat átadása, motiválnom kell erre a kollégáimat. A célnak több oka van:

- Intézményvezetőként egy ilyen szervezet életképességében hiszek.
- Elsősorban pedagógus vagyok és a példaadásban hiszek: a gyerekeket úgy lehet együttműködésre tanítani, ha ebben én is példa lehetek, és lehetőleg nem elrettentő példa.
- Történelemtanár is vagyok és sokat küszködök azért, hogy számoljunk le végre azzal a butasággal, hogy társadalmunk csak a versengésről szól. A kapitalizmus (különösen a 21. században) kulcsszava az együttműködés, mely nem versengéssel, hanem asszertív önérvényesítéssel párosul.
- De legfőbb oka, hogy ember vagyok, és jobb szeretek elfogadó környezetben dolgozni. Ahol nem kell nap mint nap hol harsányan, hol duzzogva bizonygatnom önmagamnak, hogy én vagyok a legjobb, és ezt már rég észre kellett volna venni másoknak is. **Kicsit rövidebben: jobban szeretem a harmóniát.**

Rövid távon a következő szervezeti irányítási cél és feladatok szolgálják stratégiai célokat.

3.2.1. Az iskola kommunikációs rendszerében a vízszintes és alulról felfelé irányuló kommunikációs csatornák megteremtése.

Az intézményvezetés által működtetett információs csatornák mára már naprakészek a Móriczban. A pedagógusok az esetek döntő többségében időben hozzájutnak az őket érintő legfontosabb információkhoz. Ennek ellenére vannak kommunikációs zavarok, melyeknek okai:

- a szervezet mérete. (Kutatások szerint a felülről jövő formális információk kb. 20 %-a marad meg, mire a legalsó szintre ér³ – ehhez képest mi nagyon hatékonyak vagyunk.),
- csak a felülről lefelé irányuló csatornák működnek szervezetten,
- a vízszintes kommunikáció hézagosan működik,
- az alulról felfelé irányuló kommunikáció pedig nem működik szervezetten.

A felülről lefelé jövő kommunikáció jelentése egyszerű: az intézményvezetés tájékoztasson időben és mindenki számára elérhető módokon. Ha ezt jól teszi, akkor az információk közel fele célba fog érni.

Vízszintes kommunikáció a szervezet tagjainak egymás közötti kommunikációját értjük. Az információk vízszintesen, pedagógusok, munkaközösségek, azonos osztályban tanító pedagógusok stb. között is terjednek. Ezt azért nevezem hézagosnak, mert a pedagógusok többsége például együttműködik az azonos szertárban „lakó” kollégájával. A magas óraszámok és a tanárok egymástól elszigetelt szertárakban való (lásd 3. oldal) „elhelyezése” nagyban gátolja azt, hogy tisztában legyenek más szakosok, más jellegű problémáival, hogy szót ejthessenek a szaktárgyi problémákon kívül más problémákról is. Jól példázza ezt, hogy az idei év kilencedikes osztálymegbeszéléseinek jórészét –ez egy vízszintes kommunikációs eszköz– meg sem tudtuk szervezni.

Az alulról felfelé jövő kommunikáció a vezetés számára való visszajelzést jelenti. Ennek formális, rendszeresen ismétlődő csatornái nincsenek nálunk. Ezt enyhíti, hogy az informális csatornák ezen a területen jól működnek. Azaz a vezetőség bármely pedagógus problémáira kész figyelni, segíti és támogatja a pedagógusokat egyéni ambícióik megvalósításában (pl. a minősítésekre való felkészülésben, szakvizsgákra való készülésben akár saját szellemi termékeik átadásával is.). Napi problémáikkal is be lehet térni az igazgatói titkárságra, miközben sokszor esik szó a szervezetről is, így közvetett információk nyerhetők az iskoláról.

Iskolánk méretéből adódóan a zavarok számát nullára redukálni nem lehet, megszűnésüket ígérni pedig komolytalanság, **de a kommunikációs hatékonyság növelését a következőkkel tervezem:**

- **Ki kell alakítani az alulról felfelé irányuló formális kommunikációs csatornákat.**

Ilyenek lehetnek a pedagógus elégedettségmérések, kérdőívek, a közvéleménykutatás, de akár a tanárban elhelyezett ötletdoboz is. Ebbe bárki beleteheti javaslatát az iskola működésével kapcsolatban, javaslata megbeszélésre kerül, érdemi választ kap rá.

- **Növelni kell a vízszintes kommunikáció lehetőségeit.**

Az időkeret biztosítása mellett olyan munkacsoportok működtetése és olyan feladat kiosztások célszerűek, melyben nem azonos szakos, vagy nem azonos szertárban dolgozó pedagógusok dolgoznak együtt.

³ Klein S.: Vezetés- és szervezetpszichológia. 2016.436.

- **Az alulról jövő kommunikáció naprakészességét meg kell tartani, ahol lehet erősíteni kell az on-line kommunikációt.**

Az on-line kommunikáció valószínűleg erősödni fog, de a lényegi információk csak on-line továbbítása véleményem szerint még nem járható út.

Szervezetirányítási céloom és feladataim középtávon:

3.2.2. A pedagógusok hatékonyabb motiválása

A pedagógusok motiválása az egyik legnagyobb probléma a köznevelés rendszerében. 2012 óta erre a vezetőknek pénzügyi lehetőségei állami intézményben nincsenek, nekünk itt a Móriczban volt időnk erre felkészülni: már 2010-ben sem volt pénzügyi ösztönzés. A pedagógus életpályamodellel a motiváció terén nem érte el célját, munkaidő-kedvezményekkel érdemben motiválni pedig nem lehet. A kedvező munkakörülmények sehol nem jelentenek hatékony motivációt (senki sem lesz attól motivált, hogy más iskolában sokkal rosszabb a helyzet). Az iskola köztudottan lapos szervezet, így nagyon korlátozottak az előrelépési lehetőségek is. Akkor végül is –ebben a reménytelennek látszó helyzetben– mit lehet tenni?

- **Ki kell dolgozni –a közeljövőben megjelenő jogszabályi útmutatások szerint– a pedagógusok intézményen belül felhasználható bérelemének egységes és nyilvános értékelési szempontjait.**

Nyilvános, átlátható, közmegegyezésen alapuló szempontok szerint lehet odaítélni a pedagógus bérelemének intézményen belül felhasználható részét. Erről még olyan kevés információ van – akár bevezetése is elmaradhat – hogy felelősséggel tervezni ennek mikéntjét nem lehet. A nyilvános szempontok megismerése után kb. egy évvel lehet megítélni ezen szempontok alapján a pedagógusok munkáját, hiszen mindenkinek előre kell azzal tisztában lennie, mit várnak el tőle munkája során.

A mennyiségi munka adminisztrációmentes nyilvántartására már elkészültek vitára bocsátandó terveink. A minőségi kritériumok sokkal nehezebben megítélhetők, ezek mikéntjére mindenképpen az önértékelés és a vezetői értékelés párhuzamosságát javaslom. (Azonos kérdőívet tölt ki a vezető és a pedagógus.) Amennyiben a pedagógus önértékelése és a vezető értékelése jelentősen eltér, akkor személyes megbeszélés szükséges, ahol tisztázni lehet a nézőpontokat, akár módosítani az értékeléseket is. Ennek a módszernek előnye, hogy alacsony adminisztrációs teherrel jár, a nyilvános kérdőívek szempontsora közmegegyezésen alapul, és a pedagógus legalább éves rendszerességgel visszajelzést kap munkájáról. (Mindeközben a vezető formális csatornákon is érdemi információkhoz jut a pedagógusok erősségeiről, sikereiről, problémáiról.)

- **Gyorsítani kell a vezetőhöz eljutott, a pedagógus munkájáról szóló, információk megosztását a pedagógushoz.**

A pedagógusi gyakorlatunkból is tudjuk, hogy a megírása után több hónappal kijavított dolgozat már nem fejlesztő célú visszajelzés. Több kárt okoz, mint amennyi hasznot hajt. Nincs ez máshogy a pedagógusoknál sem. A pedagógusokról szóló információk ma sokszor túl későn jutnak el az érintettekhez, ez elsősorban a vezetői leterheltség miatt van, tehát ennek a problémának a megoldását is a vezetőtől kell várni.

- **A pedagógusi teljesítmények elismerésének legyenek formális és személyes módjai is.**

Nem támogatom azt a fajta jutalmazást, hogy az intézményvezető értekezleteken kezdi felsorolni a hónap teljesítményeit. Nem azért nem támogatom, mert ne érdemelnék meg az érintettek (ennél sokkal többet is megérdemelnének), hanem mert saját hibáimból tapasztaltam meg, hogy ezt nem lehet sértődések nélkül megtenni (Ki marad ki véletlenül, hol helyezkedik el a sorrendben, kiről beszélt több ideig az igazgató, csak az nem hangzott el, hogy... stb.). Ennél jobbat kell kitálatni!

Az elismerések iránti jogos igények kielégítése motiváló hatású. Támogatni kell a pedagógusok külső díjainak megszerzését minél több fórumon (ezen a részterületen kitűnően teljesítünk már most is). Belső díjakat kell létrehozni (ma csak az Év Tanára - díj ilyen, ill. a Móricz- díj, de ez már elsősorban pálya lezárásakor). A teljesítményekért kézzelfogható, megőrizhető oklevelekkel - dokumentumokkal, nyilvánosság előtt és őszintén kell kifejeznem - kifejeznünk elismerésünket. Az őszinteséggel nincs probléma, mert tisztában vagyok azzal, hogy a pedagógus munkája nem csak a legszebb, hanem a legnehezebb is, és oly sokára jön a visszaigazolás. A téma vezetői ellenőrzésem önfejlesztési tervének is témája volt, tisztában vagyok, hogy van fejlődési lehetőségem ezen a téren.

- **Meg kell őrizni a jelenleg is jól működő alábbi gyakorlatokat:**
 - **a kötött munkaidőben a pedagógusok vállalt feladataiban meghatározó maradjon az önkéntesség, mindenki a hozzá legközelebb álló területen dolgozhasson.**

Amit önként vállalunk, azt jobban csináljuk, nagyobb az elkötelezettségünk a feladat iránt. A vezető beoszthatja 32 óra erejéig az alkalmazottak feladatait. Nyilván van, hogy be is kell osztani a feladatokat (érettségit vagy felvételit tartani muszáj), de meg kívánom tartani azt a gyakorlatot, hogy inkább a pedagógusok maguk döntsenek munkaidejüknek az intézmény érdekében történő felhasználásáról.

- **A pedagógusok –iskola számára is hasznos– szakmai szerepvállalásának, továbbtanulásának, ambícióinak támogatása.**
- **Az iskolai feladatok ellátása során a vezetőség támogassa, segítse a pedagógusokat.**
- **A vezető maradjon nyitott a pedagógusok javaslataira, ezek átgondolására, megvitatására, így mindenki érdemben hozzájárulhasson az intézmény és önmaga kiteljesítéséhez, a proaktív motiváció működéséhez.**

Szervezetirányítási célom és feladataim hosszú távon:

3.3.3 Erősödjön meg az együttműködésen, a belső tudásmegosztáson alapuló innovációs igény a tantestületben.

Az együttműködésnek természetesen most is megszámlálhatatlan példája van tantestületünkben. Az ezirányú célom inkább a pedagógiai gyakorlatok átadására, az intézmény különböző működési szintjein megjelenő pedagógiai innovációra irányul. Kapcsolódva a pályázat 3.1.3. pontjához, kijelenthető, hogy a pedagógusok egymástól tudnak a legtöbbet tanulni, ehhez pedig a befogadói és tudásmegosztói hajlandóságra egyaránt szükség van. Tisztában vagyok, hogy ez a hajlandóság függ a pedagógusok időbeli leterheltségétől is, de mivel ennek érdemi csökkentése az intézményen kívüli ok, a belső megoldási lehetőségekre összpontosítok:

- A lehető legnagyobb szakmai szabadság biztosítására. Ezt számomra csak a feladatellátás biztonsága és az intézmény Pedagógiai Programjában meghatározott alapelvek írhatják felül.
- A fokozatosság elvére. A szervezeti kultúra formálása tudatosan, stratégiák mentén meghatározott lépésekben lehetséges.
- A vezető támogató és bátorító hozzáállásának mindig sokkal hangsúlyosabbnak kell lennie a szankcionáló vezetői intézkedéseknél.

A célhoz rendelt feladatok a következők:

- Folytatni azt a gyakorlatot, hogy a munkaprogramoknak a tagok együttműködését támogató célokat és feladatokat is meg kell határozni, ill. a munkaközösségeknek ezt meg is kell valósítani.
- Az osztályban tanítók együttműködését –minimálisan a TanDem osztály esetében– szervezeten kell működtetni, és törekedni kell erre más osztályok esetében is.
- Olyan feladatkijelölések szükségesek, melynek eredményeként más szakterületen dolgozó kollégák is kapcsolatba kerülnek egymással.
- Az épület fejlesztésekor az 1960-as években megteremtett „szertárrendszer” helyére más, modern, megfelelő dolgozói infrastruktúrát („21. századi munkakörülményeket”) preferáló rendszert kell megalapozni.
- Közösség-építő, szervezetfejlesztő programok támogatása.
- A kollégák közötti pedagógiai és innovációs célú peer-coaching támogatása.
- Konzultációs fórumok megteremtése, működtetése az intézményi stratégiák támogatására, módosítására és nyomon követésére.

3.3 Az intézményfejlesztési terv sikerkritériumai 2017-2022 között

Pedagógiai célok sikerkritériumai	Hol található?
Az intézményvezető elősegíti azt, hogy az IKT-eszközök megfelelő mennyiségben álljanak rendelkezésre, kialakítja az eszközpark működtetésének rendszerét.	3.1.1. 3.1.2.
Az IKT-eszközökkel ellátott tanteremek száma követi az eddigi növekedést, azaz megduplázódik. (10-ről 20 db-ra növekszik).	3.1.1. 3.1.2.
A tanulói tanteremek legalább negyedében innovatív kialakítású, rugalmasan alakítható terek támogatják az új tanulásszervezési eljárásokat.	3.1.12.
A szabadon választható tantárgykínálat felülvizsgálata legalább két évente megtörténik. Az érettségire felkészítő képzések között a jelenlegi Pedagógiai Program valamennyi lehetősége megjelenik.	3.1.7.
Az intézményi kapcsolatok között megjelennek a pályázatban nevesített új kapcsolattartási formák.	3.1.8.
Elkészül egy versenyleltár a versenyeredmények, a versenyeredmények javulása -a pályázatban foglalt irányokba -tendenciaszerű lesz.	3.1.9.
Az új NAT kívánalmai szerint a helyi tanterveink elkészülnek, érdemben élni tudnak a felkínált pedagógiai szabadsággal.	3.1.10.
A TanDem jó beiskolázási mutatói megmaradnak. Ezzel párhuzamosan a jelenlegi osztálytípusokénál jobb kompetenciamérési eredményeket és továbbtanulási eredményeket érnek el. Tanulóinak döntő többsége vizsgadokumentummal igazolja B2 szintű nyelvtudását a képzési idő végén.	3.1.11.
Az érzelmi nevelés, az érzelmi intelligencia fejlesztése hangsúlyosabbá válik.	3.1.5.
Az új tanulásszervezési eljárások kezdenek elterjedni, a jelenlegi sporadikus alkalmazás folyamatosan, lépésről - lépésre napi szintűvé alakul.	3.1.13.
Szervezeti célok sikerkritériumai	
Az intézményi kommunikációs csatornák bővülnek a pályázatban nevesített irányokba.	3.2.1.
Az intézményben felhasználható bérelem (amennyiben lesz ilyen) megítélése nyilvános, közmegegyezésen alapuló szempontrendszer alapján történik.	3.2.2.
A pedagógusok elismerési lehetőségei bővülnek, a magas szintű pedagógiai munka elismerésének formális lehetőségei növekednek.	3.2.2
Az iskolai stratégiát támogató, formáló konzultációs fórumok működnek.	3.3.3
Az iskolai módszertant kívülről is elismerik és jó gyakorlatként tartják számon.	3.3.3.
A külső partnerek által biztosított mentorálási, tanácsadási lehetőségeket (pl. Microsoft Innovatív Iskola Program trénerai) több kolléga, ill. kollégák csoportjai igénybe veszik.	3.3.3. 3.1.13.
Kollégák közti páros munkán és egyenrangú visszajelzéseken alapuló készségfejlesztés (peer coaching) kezd működni.	3.3.3.
Az innovációs kezdeményezések kezdenek összekapcsolódni. A tanárok ismerkednek az innovatív gyakorlatokkal és egyre több helyzetben alkalmazzák őket.	3.3.3

4. Vezetői program

„Nem lehet úgy vezetni, hogy ütöd az emberek fejét
- az tettelegesség, nem vezetés.”
(Dwight David Eisenhower)

26

4.1 Vezetői értékeim

A vezetői program összeállításánál némileg más módszert választottam, mint öt évvel ezelőtt. Azt szeretném „elmondani”, mit tanultam az elmúlt években és milyen továbblépési lehetőségeket látok a jövőben. Mivel a pályázat formai követelményei megkívánják, röviden elismétlem a legfontosabbnak tartott vezetői elveimet, de nagyobb hangsúlyt szeretnék adni „önmagam innovációjának”.

„Továbbra is vallom, hogy a sikeres intézményvezetés záloga egy olyan vezetési kultúra megteremtése, mely **együttműködésen** alapul, teret enged az egyéni ambícióknak és ötleteknek, de határozottan jeleníti meg az oktatásirányítás elvárásait és a vezetői elképzeléseket. Döntéseinek felelősségét a vezetőnek fel kell vállalnia, nem háríthatja külső tényezőkre. A munkahelyen a munkavállalók közt **pozitív érzelmi légkör** megteremtésére törekszik, de a pozitív érzelmi légkört nem keveri össze a baráti, szeretetteljes családi légkörrel. A családtagjainkat, barátainkat nem teljesítményük után ítéljük meg, a munkahelyen viszont a **szakmai teljesítmény** és az **intézményi célokkal való azonosulás mértéke** a megítélés alapvető forrása.

A jó vezető jellemzői:

- Alapos helyzetelemzésen és kooperáción alapuló döntés-előkészítést folytat.
- Szakmai vitára képes. Felvállalja a vitákat, de nem gerjeszti őket.
- Konszenzusereső.
- Nem fél a konfliktustól, de nem is keresi azokat. Képes kezelni a konfliktusokat.
- Célorientált, előretekintő, stratégiai gondolkodás jellemzi.
- Rendszerszemlélet, a lényeglátás képessége jellemzi.
- Kitartó, de nincs küldetéstudata.
- Nem fél a nyilvánosságtól.
- Az információk érthető kommunikálására képes.
- A kollegialitás mértékéig minden munkatársa mellett egyaránt kiáll.
- Jó munkakapcsolatban van munkatársaival, együttműködésre képes.
- Az érkező javaslatokat nem az alapján ítéli meg kitől érkeznek, hanem, hogy megítélése szerint mennyire szolgálják a szervezet érdekeit.

Valamennyi vezetői döntés területén a fenti kritériumoknak kívánok minél teljesebb mértékben megfelelni. Újraválasztásom esetén is ezeket az értékeket tudom felvállalni.”⁴

⁴ Kerezi Csaba: Pályázat a szentendrei MÓRICZ ZSIGMOND GIMNÁZIUM igazgatói (magasabb vezetői) beosztására - 2012. 19.

Ez az, ami nem változott. Vezetőként ma sem vezényelnek más értékek, mint pedagógusként, emberként: **szilárd elveken alapuló rugalmas módszerekre van szükség** ahhoz, hogy meg tudjunk felelni önmagunknak és a munkánkkal szemben támasztott elvárásoknak.

Az elmúlt tíz évben azonban én sem lettem fiatalabb. Tapasztalatokat szerezhettem, átgondolhattam pedagógusi és vezetői munkámat. Láthattam és tapasztalhattam számos vezetőtársam sikereit és kudarcait. Megélhettem saját munkám sikereit és kudarcait. Ebből tanulva a jó vezető kritériumait az alábbiakkal bővíteném:

- **Egy iskola irányításának jelentős százaléka nem az intézmény falain belül zajlik.** A vezető kapcsolati tőkéje, elismertsége nélkülözhetetlen az intézmény sikerességéhez. 2007-ben nem a semmiből kellett előlépnem, jelentős külső bizalmi tőkével kezdetem meg munkám (a Pest Megyei Közgyűlés ellenszavazat nélkül választott a Móricz igazgatójának), és összpontosíthattam az intézmény belső világára. Az, hogy ezt a bizalmi tőkét tovább tudtam növelni, nagyban segítette intézményvezetői tevékenységemet, azaz a Gimnázium fejlődését.
- **Egy vezető csak csapatban dolgozva, biztos emberekkel a háta mögött lehet vezető.** Így lettem én is. Olyanokkal, akiket felvállalok és olyanokkal, akik felvállalnak. Ez nem magányos műfaj.
- A jó vezető egy percig nem gondolhatja, hogy az intézmény sikerei csak miatta vannak. A heti 900 tanórát nem ő tartja. Nem ő viszi versenyre a gyerekeket. És folytathatnánk negyven-ötven oldalon mit nem csinál, miközben elférne tizedannyi oldalon, hogy mit csinál. A vezetői székéből viszont kétféle dolgot könnyű meglátni: a nagy sikert és a nagy problémákat. Legyünk őszinték! Pedagógusként tanórán is gyorsabban „szúrjuk ki” az elégtelen és a kimagasló teljesítményt, mint a jó teljesítményt. Tudnom kell, hogy az iskolai eredmények pedagógusaink jó teljesítménye nélkül nem javulnának. Rövidebben: **a vezetőnek nem szabad kizárólag a problémákra összpontosítania, előbb kell látnia a jót és támogatnia kell a munkáját csöndesen, tisztességesen végző többséget is. Ők adják azt a szilárd bázist, amelyre iskolát lehet építeni.**
- **A külső kommunikáció** sikeressége a vezetés egyik legfontosabb feladata. A sajtómegjelenések mikéntje és gyakorisága, hogy az intézményi arculat az intézményi célokat szolgálja, kiemelt vezetői feladat. A jó vezető egyszerre médiaszereplő és arculattervező.
- **A jó vezető elismert, szakmai fórumokon. A köznevelés, a közélet más színterein is megjelenik és bizonyítja hozzáértését.** Az így megszerzett tudását tantestületével, kollégáival megosztja. Ösztönzi és támogatja őket ezirányú szerepvállalásukban.
- **A jó vezető „világjáró”.** Kitekintés, összehasonlítás, más iskolák belső életébe való bepillantás nélkül könnyen önnön elképzeléseink rabjai leszünk. Csak önmagunkhoz viszonyítani hiba, rá kell látnunk a magyar köznevelés egészére. Enélkül úgy járhatunk, mint az a hajóskapitány, aki kitűnően ismerte hajóját, legénységének minden tagját, de fogalma nem volt, arról, hogy léteznek a tengerészeti térképeken nem jelölt jéghegyek. Vajon meddig jutott?

- **A jó vezető nem sértődik meg** (ha mégis, akkor hamar megbékél). Időnként a legjobb szándékú kezdeményezések is Toldi elhajított malomkővének hatásával érnek célba. Ezt a malomkő útjában tartózkodók ritkán díjazták. Akár igazunk volt, akár nem (kérdés, eldönthető-e ez?) a duzzogás és sértődés nem megengedett.
- **A jó vezető addig vezető, míg reményt lát céljai megvalósítására.**
- **És végül a jó vezető szereti munkáját.** Elkötelezettség, hivatástudat és nagy munkabírást mit sem ér, ha valaki számára csak teher vagy csak pénzkereseti forrás az elvégzendő feladat. Ez minden munka esetében így van. A vezető viszont nem elsősorban önnön belső békéjét teszi tönkre, ha nem leli örömét munkájában (ez magánügye lenne), hanem intézményét is romba döntheti.

A továbbiakban a kiemelt vezetői feladatok irányát és mikéntjét mutatom be.

4.2 Partnerkapcsolatok működtetése

Iskolánk sikeressége alapvetően függ társadalmi beágyazottságától. Attól, hogy hogyan tud együttműködni környezetével, külső és belső partnereivel. Az alábbi összefoglalásban két alapvető elvárásra összpontosítok: a külső és belső kapcsolatok megfelelő mennyiségére és minőségére.

4.2.1 Külső partnerekkel történő együttműködés

- **Intézményfenntartó**

Iskolánk 2017. január 1-je óta a Váci Tankerületi Központ fenntartásában működő állami intézmény, de a KLIK átalakulásának folyamata miatt a váci kapcsolat régebbi gyökerű. Az elmúlt évtizedben nagy rutint szerezhettem a különféle fenntartási modellek megismerésében (5 fenntartó, hat modelljében dolgozhattam). A fenntartóval való kiegyensúlyozott kapcsolat –mindenféle modell esetén– alapvetően meghatározza egy intézmény működését. Ennek a kiegyensúlyozott kapcsolatnak számos szegmense van, általában a következő formális elemek a leginkább meghatározók:

- a) Milyen mértékben tudja biztosítani a fenntartó a működés tárgyi – finansziális feltételeit, és hogyan tudja ebben segíteni az intézményvezető a fenntartót?
- b) Hogyan igazodik el a szervezeti, strukturális viszonyokban az intézményvezető?
- c) Milyen az ügyfélközpontúság (értehetőbben „emberi tényező”) az iskola és a fenntartó közötti viszonylatban?
- d) A jogszabályi lehetőségeken belül biztosított szakmai-pedagógiai önállósággal mennyire tud élni az intézményvezető?

Az is látható, hogy a jogszabályi alá- fölrendeltség mellett erős egymásrataltság van a két szervezet között. Szó nincs arról ugyanis, hogy az iskolának nincs lehetősége a folyamatok alakításában részt venni. A pénzügyi-gazdasági szabadsággal szemben a szakmai – pedagógiai szabadság foka (fenntartói oldalról) magas. Intézményi problémák esetén támogató és segítő szándékú a jelenlegi fenntartói magatartás. Intézményvezetői felelősség, hogy a jelenlegi (eddigi vezetői gyakorlatom során egyébként soha nem tapasztalt mértékű) ügyfélközpontúsággal a vezető felelősséggel éljen, soha ne éljen vissza, ill. hasonló ügyfélközpontúságot tanúsítson saját működési gyakorlatában. Vezetői részről a következő öt évben is szakmaiságot, jogszerűséget, pontosságot, együttműködést ígérhetek és azt, hogy a gimnázium egyik legjobb iskolája marad tankerületi központjának.

- **Szentendre város és helyi intézmények**

Szentendre város és a gimnázium kapcsolatában az első vezetői ciklusom során történt meg az áttörés: a gimnázium rendszeresen, a korábbinál aktívabban kapcsolódott be a város életébe, szerves része lett a város közéletének. Ezt a mindkét fél számára kölcsönösen előnyös helyzetet továbbra is fent kívánom tartani. Annak ellenére, hogy a várossal közös működési-működtetési feladatunk –a közétkeztetést leszámítva– nincsen (az ingatlan az intézményfenntartó vagyongazdálkodásában lévő állami tulajdon), számos fórumon kérhetünk és kapunk segítséget egymástól. A városi szervezésű rendezvények (pl. városi bál), versenyek (pl. helytörténeti vetélkedő, sportversenyek), ünnepi megemlékezések (pl. október 23.) állandó résztvevője a gimnázium. Továbblépési lehetőséget a közvetlen környezetünk –a Püspökmajori lakótelep– pedagógiai célzattal is rendelkező tisztántartásában, rendezésében látok (a Bükkös-parti Föld-napi rendezvények, vagy Bükkös-aluljárói falfestés mintájára.). Ennek érdekében az idei év áprilisában meg is tesszük az első lépést, remélhetőleg hagyományteremtő módon.

A város intézményeivel, illetve a városban lévő szervezetekkel –a jogszabályi kötelező kapcsolatokon túl– számos együttműködésre hozhatunk példát és nem csak a középiskolai közösségi szolgálatok köréből. Nem telik el úgy év, hogy a Ferenczy Múzeum, a Szentendrei Szabadtéri Múzeum, vagy éppen a Szentendrei Kulturális Központ kínálta lehetőségeket ne építenénk be pedagógiai gyakorlatunkba.

- **Hatóságok, felügyeleti szervek**

Ezekkel a szervezetekkel való együttműködésünket jogszabályok sokasága szabályozza, és itt nem a kapcsolatfelvétel az érdem, hiszen ezek a kapcsolatok kötelezők. Az Oktatási Hivatallal és háttérintézményeivel, a területleg illetékes Kormányhivatalokkal történő együttműködés fokmérője a zökkenőmentes napi és személyes kapcsolat. A hivatalos kapcsolat kiemelkedő minőségét ellenőrzési dokumentumok bizonyítják. Munkánk színvonalának elismerése az a központi szerep is, melyet a gimnázium az emelt szintű érettségizetésben és az őszi vizsgaidőszakok érettségi vizsgáinak lebonyolításában vállal.

- **A környék általános iskolái**

Az általános iskolákkal való viszony szorosabbá tette egyik célkitűzésem volt és marad is. Itt is meg kell előznünk korunkat és minél gyorsabban kell elhajítanunk magunktól azt a vélekedést, mely szerint a két iskolatípus alá- és fölérendeltségi viszonyban van egymással. Partnerségünk, együttműködésünk nagyon fontos alapkövetelmény: a jól működő általános iskola a tanulók sikeres középiskolai éveinek záloga, a jól működő négyosztályos gimnázium, pedig az általános iskolák sikeres felső tagozatainak a záloga. Sokat kell még dolgoznunk azért, hogy mind az általános, mind a középiskolák számára világos legyen: a jól működő négyosztályos gimnázium mindkét oktatási szint fennmaradásának feltétele.

Mára már szinte valamennyi vonzaskörzetünkben lévő általános iskolával rendezett, kiemelkedően jó formális és informális kapcsolat épült ki. Intézményvezető kollégáimmal kollegiális, egymás kölcsönös megbecsülésén alapuló személyes kapcsolatban vagyok. Az általános iskolai korosztály szülőinek megszólításában is a fentiek tükrében tervezünk változásokat. (Mivel mára a nyolcadikos korosztály megszólítása rendkívül sikeres és több csatornán keresztül történik, nekiláthatunk az alacsonyabb évfolyamok megszólítását tervezni.)

- **Civil szervezetek**

A szabad társadalom egyik építőkövének tekintett civil szervezetekkel történő együttműködésünk nagyban megkönnyíti azt a feladatunkat, hogy pedagógiánk ne szoruljon be az osztályterem falai közé. Az önérvényesítő magatartástól kezdve, a szociális érzékenységen át a környezettudatos gondolkodásig megszámálhatatlan olyan témát lehet említeni, melynek bemutatására és megtapasztalására civil szervezetek sokasága alkalmasabb a helyi tantervénél. Folyamatos együttműködésünk egyik motorja egykori mórinczosaink köre. Nincs olyan területe az életnek, ahol ne találkoznánk valamely volt tanítványunkkal, így van ez a civil szféra esetében is. Külön öröm, hogy évről évre intenzívebben működhetünk együtt a Szentendrei Mórinczos Öregdiák Egyesülettel. A tagság nem csupán szakmák, hivatások és életutak sokaságát tudja bemutatni a jelen diákjainak, hanem átlag feletti elkötelezettséget is mutat egykori alma matere segítségének irányába.

Minden egyéb szervezet, közgyűjtemény, felsőoktatási intézmény, vállalkozás kölcsönös előnyöket hozó együttműködés iránti elkötelezettségem változatlan.

- **Külső PR**

A külső PR iskolánk egyik erőssége. A nagy nézettséggel működő honlapunk formai megújítására valószínűleg szükség lesz középtávon. A lelkes kollégáink által működtetett új Facebook oldalunk is hozza a várt eredményeket és eléri célközönségét. Kiadványainknak egységes arculata van. Az idei tanévben debütált beiskolázási kiadványaink teljes arculatváltáson mentek keresztül, itt csak minimális átpozicionálásra lesz szükség.

Az írott és elektronikus sajtóban való megjelenéseink nagy számát és szinte kizárólagosan pozitív voltát meg kell tartanunk.

A külső PR-t is szolgáló iskolai nagyrendezvények (szalagavató, Móricz Gála, ballagás) professzionális lebonyolításának színvonalából sem lehet engedni.

4.2.2. Belső partnerek

- **Diákönkormányzat**

A diákönkormányzat az iskola legjelentősebb belső partnere. Működésének támogatása közös felelősségünk. A patronáló pedagógus ötletgazdai, koordináló és szervező szerepet tölt be, a tanulók elérése és motiválása viszont elsősorban osztályfőnöki feladat. Az intézményvezetés feladata a programok tervezésekor a véleményezés, megvalósításuk során pedig a támogatás. Ha ezek a csatornák jól működnek, akkor a jogszabályok által biztosított vétójoggal sem a tantestületnek, sem az intézményvezetőnek nem kell élnie.

A szabadidős diák-önkormányzati rendezvények „mintaprojektjének” az idei farsangot tekintem, ahol erős osztályfőnöki és pedagógusi támogatás mentén sikerült bebizonyítani, hogy lehet önkéntes alapon, késő délutánba nyúlóan, nagy résztvevőszámmal is népszerű tanulói rendezvényt szervezni. A tanítási időben történő programok már jelenleg is „mintaszerűek”. Fejlesztendő területnek az önkormányzati jelleg erősítését, a tanulók innovációs javaslatainak érdemi támogatását, a DÖK munkájába bevont diákok számának növelését tartom.

- **Szülői közösség**

A szülői ház támogatása nélkül az iskola céljai is szertefoszlanak. Ezzel az állítással ma már senki nem vitázik. Nem is ennek elfogadtatása az igazi feladat, hanem annak megmagyarázása, hogy mit is kezdünk vele. Egy átlagosan 200 diákot tanító pedagógus nem lehet kapcsolatban 200 családdal, mely között akad olyan is, aki gyakran, és akad olyan is, aki soha nem szeretne beszélni vele. A kommunikációs csatornák bővítése az elmúlt években megtörtént, mert az valóban tart-hatatlan volt, hogy egy érdeklődő (azaz együttműködésre hajlandó) szülő egy évben maximálisan négy alkalommal találkozhatott gyermeke pedagógusával. A további bővítés azonban sem nem járható út (nem fér bele a pedagógusok időbeosztásába), sem nem szükséges (a fogadóórai jelentkezésszámok tanúsága szerint). Éppen ezért a kapcsolattartás további formáit már intézményi szinten kell megoldani.

A szülői visszajelzések fontos csatornája a szülői (munka)közösség. A működésében résztvevő szülők rendkívül együttműködők, az iskolai innovációra nyitottak, a programok megvalósításában segítőkészek. Tovább lépési lehetőségként azt támogatnám, hogy a „lelkes kis csapatból” legyen inkább egy „lelkes kicsit nagyobb csapat”. Ennek lehetőségeit közösen fogjuk megtalálni. Ilyen

lehet például, hogy mivel a személyes jelenlétük sokszor nehezen megoldható, számukra -a jelenlegi e-mailes csatornák nehézkes működését figyelembe véve- más, könnyen használható online együttműködési fórumot hozunk létre.

- **Pedagógusok**

A jó iskola működésének a gyerekek után másik alapfeltétele a pedagógusok szakmai munkájának minősége. Ebbe a felsorolásba a három legfontosabb tényező (diák-szülő-pedagógus) együttes megjelenése miatt kerültek. A program egésze a diákokról és róluk / értük szól.

- **Nem pedagógus alkalmazottak**

Az iskola technikai alkalmazottairól általában kevés szó esik a vezetői programokban, mondván, hogy a jogszabályokban a „kiszegítő munkakörök” nem túl rokonszenves elnevezésével illetik őket. Ez onnan ered, hogy munkájuk az iskola alapfeladatát, az oktatást segíti. Lehet, hogy békésebb időkben ez így is van, de olyan évtizedet hagytunk a hátunk mögött, amelyben munkájuk nélkül egyszer – kétszer bezárták volna iskolánkat. Gyakran olyan feladatokat oldottak meg, melyek messze túlmutatnak munkaköri köteleességükön. Mindezt úgy, hogy soha nem kerültek reflektorfénybe. Most, hogy eljöttek a békésebb idők, furcsa volna azt ígérni, hogy azt is megkapják, ami jár. Ami jár ugyanis, az nem sok. Egyáltalán ígérgetnem is furcsa volna, hiszen félszavakból is értjük egymást. Komolyabbra fordítva a szót, természetesen folytatjuk az elmúlt években elmaradt juttatásaik pótlását. Amit megtettem, ezután is meg fogom tenni: a pontos munkáért elismerést, rugalmasságot tudok nyújtani. Azt, hogy mindig, minden helyzetben ezután is dolgozni fogok értük.

4.3 Anyagi erőforrások felhasználása, külső források bevonása

A hatályos jogszabályok alapján a gazdálkodás az intézményfenntartó feladata. Az intézménynek költségvetése nincs. Az intézményvezető feladata az intézmény számára a fenntartó által biztosított anyagi erőforrások szakszerű és takarékos felhasználása. Ahogy a jogszabály fogalmaz: az intézményvezető felel a „*fenntartó által rendelkezésre bocsátott eszközök tőle elvárható gondossággal való kezeléséért*”.⁵ Miután eddig is ezen jogszabályi kívánalom szerint jártam el, ezt a pontot, akár be is fejezhetném itt. Csak azért nem teszem, mert intézményvezetőként azt is felelősségemnek tartom, hogy minél több olyan forrást sikerüljön bevonni a gimnázium fejlesztésébe, melyek mindennapi életünket megkönnyítik. **Némileg egyszerűbben fogalmazva: az intézményvezető nem rendelkezik pénzügyi források felett, viszont rendelkezik tudástőkével és kapcsolati tőkével, amely jótékonyan hat a pénzügyi források megjelenésére.** Az iskola fejlesztésében érdekelt stakeholderok felkutatása és mozgósítása közös céljaink (amelyek nem mindig pénzügyi

⁵ A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC törvény 69.§ (1). bek. a)

célok) irányába. Ez iskolánk erőssége volt eddig is. Mi gazdasági válságok alatt is gyarapodtunk, miért ne maradna így a jövőben is?

Mára már a pályázati lehetőségek jelentős része is fenntartó által benyújtható pályázat, de ez nem jelenti azt, hogy lemondhatnánk erről a tevékenységről. Kisebb pályázatokat vagy az iskola-vezetés, vagy pedagógusok valósítanak meg. A szülői támogatás bevonása nagy körültekintést, óvatosságot és visszafogottságot igényel. Elveim egybeesnek a jog követelményeivel: alapfeladatokat szülőkkel elláttatni nem lehet.

Az iskolát támogató Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnáziumért Alapítvány segítségével óriási jelentőségű. Mivel sikeresen megőrizte közhasznú jogállását, akár állami feladatokat is finanszírozhat (finanszíroz is). Esetében figyelembe kell venni, hogy a rendelkezésére álló keretösszeg a segítségre elég, nem pedig működtetésre. Alapító okiratának céljai és szuverén működése kapcsán a kuratóriumot kérni lehet a segítségre, nem pedig felszólítani feladatok ellátására.

5. Összegzés

Pályázatomban első oldalán arra kértem munkám valamennyi olvasóját, hogy tiszteljen meg támogatásával annak érdekében, hogy az itt leírtakból valóság lehessen. Valamennyi véleményező és döntéshozó valószínűleg megbocsátja nekem, hogy először a Móricz Gimnázium dolgozóit és diákjait szólítottam meg! Ők már számos alkalommal megtapasztalhatták, hogy milyen az, ha a pályázatban leírtak döntő többsége megvalósul. Álljon itt egy példa! Dolgozzunk azon, hogy az ehhez hasonló élmények gyakrabban átszóják mindennapjainkat is!

Iskolánk az elmúlt évben ünnepelte fennállásának 60. évfordulóját. Ebben az egy évben, és különösen az azt záró Gálán, dióhéjban már megvalósítottuk a pályázat programját: ezen a júniusi délutánon megtapasztalhattuk, hogy ebben a tantestületben minden tenni akaró pedagógus megtalálhatja azt a szerepet, tevékenységet, amelyben kiteljesedhet, amelyben elismerik tanítványai és kollégái. Generációk dolgoztak akkor együtt, generációs feszültségek nélkül. Külső szervezetek sokaságával működtünk együtt. Diákjaink tehetségére, a tanteremben soha ki nem nyíló értékeire csodálkozhattunk rá. Büszkék tudtunk lenni múltunkra. Hagyományokból tudtunk újat és korszerűt teremteni. Beszélünk, vitatkoztunk egymással, izgultunk egymásért, majd örülni tudtunk egymás sikerének. És végül munkánk másokból elismerést váltott ki, önmagunknak pedig örömet okozott.

Ez a pályázat erről szól! A valós teljesítményért kapott, valós elismerés lehetőségéről. A „minden diák fontos” – elv érvényesítéséről. Szervezeti szinten arról, hogy sikereink csak összekapaszkodva, kölcsönös tiszteletben, békében, biztonságban és nyugalomban lesznek. **A további folytatáshoz kérem kollégáim és diákjaink további támogatását!**

Miért számítok az intézményfenntartó és a döntéshozó támogatására? Mert egy olyan vezetőt tudhat a szentendrei járás legnagyobb állami gimnáziumának élén, aki már bizonyította elkötelezettségét, hozzáértését. Akinek őszinteségéről, hozzáértéséről bármilyen helyzetben meggyőződhetett. Legyen az miniszteri véleményfeltáró fórum, Klebelsberg Ösztöndíjátadó, közszolgálati televíziós szereplés köznevelési kerekasztalról, többszázmillió pályázat sikeres megvalósításában való részvétel vagy bármely olyan helyzet, ahol szükség van társadalmi szerepvállalásra. És legfőképp azért, mert ez a pályázat az állami iskolák, a magyar köznevelés megújulásának egyik jó gyakorlatát valósíthatja meg.

Szűkebb pátriám, Szentendre támogatása ugyanezen okból fontos számomra. A város egyik meghatározó köznevelési intézményének, a hagyományosan jó szentendrei oktatás egyik színfoltjának vezetése jó kezekben kell, hogy legyen. Szakmai hozzáértésemet remélhetőleg nem kell bizonygatnom, hiszen a város oktatási bizottságában eltöltött éveim azt támasztják alá, hogy nincs fontosabb számomra a jó iskolánál. Ezért az elsődleges célért bárkivel és bármikor kész vagyok együttműködni. Szentendrei iskola vezetőjeként, a Móricz Szentendréért történő szerepvállalása pedig nem is kérdés számomra.

Mindannyian, akik véleményezik ezeket a sorokat, és velük együtt évtizedes vezetői munkámat, kötődnek a Móriczhoz. Vannak sokan -akárcsak én- akik diákként, tanárként vagy vezetőként más-más szerepben bizonyíthattak ezen falak között. Az itt eltöltött évek tapasztalatai nyilvánvalóvá tették számunkra, hogy a Móricz sorsa a mi sorsunk. Gondoskodjunk róla felelősséggel! Saját sorsunkról, sok száz jelenlegi és leendőbeli tanítványunk sorsáról gondoskodunk!

SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

Személyi adatok

Név: **KEREZSI CSABA**

Születési hely, idő: Szentendre, 1972. 08. 03.

(a.n.: Semperger Mária)

Családi állapot: Nős, két gyermekem van.

Tartózkodási hely: 2000, Szentendre [REDACTED]

Telefonszám: [REDACTED]

e-mail: [REDACTED]



Felsőfokú végzettségek

- 1995. – Eötvös Loránd Tudományegyetem, Tanárképző Főiskolai Kar, **magyar-történelem szakos tanár. Oklevél minősítése: kiváló.** Oklevél száma: 554/95.
- 1998. – Miskolci Egyetem, Bölcsészettudományi Kar, **történelem szakos bölcsész és középiskolai tanár. Oklevél minősítése: kiváló.** Oklevél száma: 53-BT/1998.
- 2000. – Miskolci Egyetem, Bölcsészettudományi Kar, **magyar nyelv és irodalom szakos bölcsész és középiskolai tanár. Oklevél minősítése: jó.** Oklevél száma: 487-BT/2000.

Pedagógus szakvizsgák

- 2006. – Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Bölcsészettudományi Kar, **pedagógus szakvizsga, vizsgaelnök szakirány. Oklevél minősítése: kiváló.** Oklevél száma: POSZT-401/2006.
- 2011. – Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Bölcsészettudományi Kar, **pedagógus szakvizsga, közoktatási vezető és szakvizsgázott pedagógus. Oklevél minősítése: kitüntetéses.** Oklevél száma: 418/2011/BTK

Szakmai továbbképzések

- 1998. – **Gordon Iskola – Tanári Eredményesség Tréning**
- 2001. – **Minőségirányítási rendszerek bevezetésének folyamata az iskolákban** c. 40 órás pedagógus továbbképzés. (Expanzió Humán Tanácsadó) Tanúsítvány száma: BI/24/2001.

- 2001. – **Problémamegoldó kommunikációs tréning** c. 30 órás pedagógus továbbképzés. (Humancapital Tanácsadó Iroda) Tanúsítvány száma: 2001/098.
- 2002. – **Együttműködés - fejlesztés a tantestületben** c. tréning. (Humancapital Tanácsadó Iroda)
- 2002. – **Új kutatási eredmények és módszerek a tánc és dráma modul általános iskolai és középiskolai tanításában** c. 30 órás pedagógus továbbképzés. (Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat Pedagógiai Intézete) Tanúsítvány száma: 311-43/2002.
- 2003-2004. – **Mozgóképkultúra és médiaismeret tantárgyi alapozó modul kurzus** c. 120 órás pedagógus továbbképzés. (Magyar Mozgókép és Médiaoktatási Egyesület) Tanúsítvány száma: 2004/2/7.
- 2005. – **Közép- és emelt szintű érettségi vizsgáztató középiskolai pedagógusok képzése – történelem** c. 30 órás pedagógus továbbképzés. (Sulinova Kht.) Tanúsítvány száma: É 3313/2005.
- 2006. – **Közép- és emelt szintű érettségi vizsgáztató középiskolai pedagógusok képzése – magyar nyelv és irodalom** c. 30 órás pedagógus továbbképzés. (Sulinova Kht.) Tanúsítvány száma: 3854/2006.
- 2010. – **Projektpedagógia, epochális oktatás** c. 30 órás pedagógus továbbképzés (Okker Zrt.) Tanúsítvány száma: EPOCH-10-123
- 2010. – **A differenciált tanulásszervezés lehetőségei és módszerei** c. 30 órás pedagógus továbbképzés (Okker Zrt.) Tanúsítvány száma: DIFTAN-10-148
- 2010. – **Halmozottan hátrányos helyzetű tanulók pedagógiai segítése** c. 30 órás pedagógus továbbképzés (Okker Zrt.) Tanúsítvány száma: HHH-10-312
- 2010. – **Változásmenedzselés a közoktatási intézményekben** c. 30 órás pedagógus továbbképzés (Okker Zrt.) Tanúsítvány száma: VALTM-10-94
- 2014. - **Szakértők felkészítése a pedagógusminősítésre – blended továbbképzés** (Oktatási Hivatal) Tanúsítvány száma: OH-PÉM/7340/2014
- 2014. - **Tanfelügyeleti szakértők felkészítése pedagógiai-szakmai ellenőrzésre – blended továbbképzés** (Oktatási Hivatal) Tanúsítvány száma: OH-PSZE/5913/2014
- 2017. – **Microsoft Innovatív Iskola Program vezetői továbbképzés** – (Microsoft Magyarország) folyamatban

Munkahely, beosztások

- 1995-től: szentendrei *Móricz Zsigmond Gimnázium*, magyar – történelem szakos tanár. 2004-től a mozgóképkultúra és médiaismeret tantárgyat is tanítom.
- 1996-tól: osztályfőnök (2004/2005. tanév kivételével folyamatosan 2007-ig).
- 2001-től tanácsos.
- 2004-től a humán munkaközösség vezetője.
- **2007-től a Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium igazgatója, intézményvezetője**
- 2015: Oktatási Hivatal Projektigazgatóság (munkaviszony) - tréner

Egyéb szakmai tevékenység

- 2007-től szerepelek az **Országos Vizsgáztatói Névjegyzékben**. Területek: **érettségivizsgaelnök, emelt szintű érettségi vizsga tantárgyi bizottságának elnöke (történelem ill. magyar nyelv és irodalom tantárgyak)**. Vizsgáztatói igazolvány száma: 009866-01
- Történelem tantárgyból rendszeresen részt veszek **emelt szintű érettségiken javító- és kérdezőtanárként, ill. elnökként**.
- 2015-ben a **Nyugat-magyarországi Egyetem Regionális Pedagógiai és Szolgáltató Központ** pedagógusminősítésekkel kapcsolatos kutatásaiban vettem részt megbízási jogviszonyban.
- 2014–15-ben **intézményvezetők** pedagógusminősítésre és szakmai ellenőrzésre irányuló **szakmai felkészítésében vettem részt trénerként és blended képzések tutoraként** Pest Megye több településén és Budapesten az Oktatási Hivatal megbízásából.
- 2015 óta rendszeresen **szakértőként veszek részt pedagógusminősítéseken és pedagógus szakmai ellenőrzéseken** az Oktatási Hivatal megbízásából.
- **Pályázati tevékenységekből adódó szakmai tevékenységek:**
 - 2009-ben **projektmenedzser** a TÁMOP 3.1.5 – 09/A/1-2009-0054 (*Informatika- és drámatanári továbbképzés a Móricz Zsigmond Gimnáziumban c. azonosítószámú pályázat megvalósítása során*).
 - 2013-2015 között **projektasszisztens** a TÁMOP-3.1.3-11/1-2012-0013 azonosítószámú (*Természettudományos képzés megújítása a Móricz Zsigmond Gimnáziumban c. pályázat megvalósítása során*).

Civil és közéleti tevékenységek

- 2000 óta a **Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnáziumért Alapítvány** kuratóriumi tagja, 2004-től a **kuratórium elnöke**.
- 2003-2005 között a brüsszeli székhelyű **CIOR – Interrailed Confederation of Reserve Officers titkára**, a magyar delegáció **helyettes vezetője**.
- 2007- 2012. A **Móricz Diáksport Egyesület** alapító tagja.
- 2008-tól a **Szentendre - Szabadtéri Néprajzi Múzeum Közalapítvány** felügyelő-bizottsági tagja.
- 2011-től 2015-ig **Szentendre város Oktatási és Kulturális Bizottságának** tagja.

Szentendre, 2017. március 14.

Kerezsi Csaba