

## Igazgatói pályázat ELTE Gyertyánffy István Gyakorló Általános Iskola 2022.

Mesterházy Ferenc

### Helyzetelemzés, visszapillantás

33 éve dolgozom az intézményben, ebből 21 évet igazgatóhelyettesként, 10 évet, pedig az intézmény igazgatójaként. **Ez az elemzés az iskolához való erős kötődésem jelzésére és eddigi munkám bemutatásaként is szolgál, amelynek eredményeit egy kiváló szakmai közösséggel együtt, közösen érhattük el.**

Az ELTE Gyertyánffy István Gyakorló Általános Iskola 153 éves múlttal felvértezten, mindazt megőrizve, ami ezen időszak alatt igazoltan értéket képviselt, továbbra is azzal a minden új iránti nyitottsággal végzi értékteremtő munkáját, ami az értékke válás feltétele. Ez az innovációk iránti fogékonyság tette lehetővé pedagógus generációk sikeres képzésében való részvételünket a kötelező iskoláztatás bevezetésétől napjainkig. Pedagógiai műhelyünk az ELTE egyedülálló pedagógusképzési vertikumának részeként, a neveléstudomány területén magas minőséget képvisel. Ezt a minőséget igazolják a különböző külső mérési és továbbtanulási mutatók, amelyek évtizedek óta mind az országos, mind pedig a budapesti eredményeket is meghaladják. Igaz ez a tanulók testi fittségi tényeire és mindenféle mozgásos tevékenységére és az ahhoz való viszonyukra is. Iskolánk jellemzően a budai Hegyvidék legjobb tanulóit fogadja be. Eötvösi értelemben, Gyertyánffy szellemiségében vett „mintaiskolaként” az egyetem felé vezető út első állomásaként működünk. Iskolánkat leginkább a tudatos iskolaválasztó családok találják meg, ahol érték a tudás, a segítőkészség, egymás tisztelete, a széles értelemben vett magas kultúra, ahol jól meghatározott elvárásokat fogalmaznak meg a gyerekek személyiségfejlesztése érdekében. Mindezt iskolánk mindennapjaiban is megtalálják, így értékrendjével szívesen azonosulnak.

Valljuk és mindennapi gyakorlatunk része is, hogy az iskolai nevelés lényege, olyan biztos alapokon nyugvó, a világra való nyitottság, a világban való eligazodás, az új helyzetekre kreatívan reagálás képességének a kialakítása, amely élethosszig segíti a sikeres életút megvalósulását. Az értelmi, érzelmi és testi intelligencia, az intellektuális képességek lehető legsikeresebb kibontásának feltétele. Hisszük, hogy ez a hármas egység az alapja a személyiség jóllétének, a kiegyensúlyozott, a kihívásokkal sikeresen megbirkózni képes életvitelnek, amelyek arányait sikeresen találjuk meg. Ennek a jóllétnek nélkülözhetetlen kiegészítője az egyén közösségben való pozicionálása, arra való szocializálása, hogy képes legyen alkotó módon együttműködni társaival, illetve más partnerekkel, amely szükségyszerűség végigkíséri egész életünket. Ezért első osztálytól kezdődően, határozott tudatossággal, erősödő hangsúllyal van jelen a kooperatív technikák alkalmazása, páros és csoportmunka használata. Mindehhez nélkülözhetetlen a partnerek bevonása. Legfontosabb az iskola és a szülői ház egymást segítő, kiegészítő együttműködése, ami minden siker záloga, ezért számítunk rá, fejlesztjük a mindennapi gyakorlatunkban. Nélkülözhetetlen a kultúra, a művészet, a tudományos világ bekapcsolása az iskolában zajló folyamatok kiegészítéséhez.

Ehhez hazai és nemzetközi kapcsolatrendszert működtetünk. Ebben a rendkívül összetett folyamatban óhatatlanul vetődik fel a kérdés, hogy ehhez a korszerű világszemlélethez mekkora mennyiségű lexikális tudást kell átadni és elvárni a gyerekektől, és annak értő felhasználását hogyan segítsük. Meggyőződésünk, hogy a semmiből nem születhet kreativitás. A világról nélkülözhetetlen előzetes ismeretek szerzése ahhoz, hogy egy eddig ismeretlen, új helyzetben megszülethessen a probléma sikeres megoldása. Valljuk, hogy mi itt is jól tudjuk a helyes arányokat és a megszerzett tudás értő felhasználását jól irányítjuk. Ebben a folyamatban nélkülözhetetlen a tanulás tanulásának a segítése, amelynek napi gyakorlatában erős segítség a délutáni tanulószövetség szervezésének módszertana. Sikeres munkánk megerősítése, az alkalmazásképes tudást mérő országos kompetenciamérés eredményeinek sora, melyek magasan meghaladják az országos és a budapesti átlagokat. Az elmúlt két évben mintegy 2400 megmért iskolából, a 7. helyen vagyunk. Itt külön kiemelés érdemel a szövegértés képességének nagyon magas szintje, amely biztosítéka minden további iskolai, és az élet egyéb területein való sikereknek, magabiztos eligazodásnak, akár a valós, akár a virtuális térben.

Kompetenciamérési eredmények 3 évre visszamenőleg

(A 2020-ban nem volt mérés, a 2021-es eredmények a pályázat beadásának pillanatában még nem elérhetőek.)

2019				
6. évf.	iskolai	országos	budapesti	jobban teljesítő budapesti iskolák
magyar	1642	1499	1553	2
matek	1608	1495	1541	9
8. évf.				
magyar	1819	1608	1644	1
matek	1786	1624	1666	1

2018				
6. évf.	iskolai	országos	budapesti	jobban teljesítő budapesti iskolák
magyar	1717	1492	1549	1
matek	1698	1499	1552	1
8. évf.				
magyar	1793	1602	1648	0
matek	1790	1614	1665	1

2017				
6. évf.	iskolai	országos	budapesti	jobban teljesítő budapesti iskolák
magyar	1735	1503	1568	1
matek	1679	1497	1561	4
8. évf.				
magyar	1757	1571	1616	0
matek	1811	1612	1666	2

Az intézményben folyamatosan és párhuzamosan zajlik a beilleszkedési, tanulási, magatartás (BTM) zavarral küzdők, a sajátos nevelési igényű (SNI) tanulók fejlesztése a tehetséggondozással. 2012-ben konzorciumban, a Bárczi Kar gyakorlóintézményeivel és a Gyakorló Óvodával, sikeresen pályáztunk (Támop 3.4.2.A-11-A) az SNI tanulók integrált nevelésére való felkészülés segítésére. A megszerzett ismeretek folyamatosan beépültek és gyakorlattá váltak mindennapi tevékenységünkben. A tehetséggondozással együtt tanórai differenciálással és a tanórán kívüli időszávban, egyéni és kiscsoportos foglalkoztatás keretében folyamatos fejlesztés zajlik. A tehetséggondozás eredményeit jelzik az egyéni és a csapat (ez különösen erősségünk) tanulmányi versenyeken évről évre elért kiváló eredmények. Az SNI és BTM tanulók sikeres fejlesztésének alapja, hogy a gyermek felé egységes nevelőhatások irányuljanak az egész nevelőtestület részéről. Ezért létrehoztuk azt a közös felületet, ahol minden egyes érintett tanuló speciális adata, aktuális szakvéleménye, a fejlesztéshez szükséges módszertani információk folyamatosan frissítve hozzáférhetőek. A különleges bánásmódhoz iskolapszichológust és fejlesztőpedagógust foglalkoztatunk.

Felsőoktatási feladatellátásunkból adódóan az átlagosnál jóval magasabb felkészültségű, nyitott, elhivatott, igazi pedagógus személyiségekkel, nevelőtestületünk innovatív pedagógiai műhelyt működtet. A nagyszámú egyetemi hallgatóság és az egyetemi oktatók jelenléte, az egyetemi tanszékekkel, intézetekkel fenntartott napi kapcsolat, minden egyéb iskolatípus felett álló, a lehető legszélesebb körű szakmai transzparenciát és magas minőségi elvárást valósít meg gyakorlóiskolánkban.

A hatékony személyiségfejlesztés fontos mozzanata a tanulói személyiség minél korábbi, minél gyorsabb megismerése, majd változásainak nyomon követése, amely a napi gyakorlatunkban jelen lévő, személyre szabott fejlesztés nélkülözhetetlen része. A tanulói személyiség központba állításával gyermekközpontú iskolát működtetünk. Azzal együtt is, hogy a nevelési folyamat intimitását nehezíti az a tény, hogy az ELTE pedagógus jelöltjei egyre bővülő képzési formákban, jelentős számban vannak jelen intézményünkben. Az intimitás vesztesége viszont egy izgalmas, változatos, az érdeklődést mindig magas szinten tartó napi működéssel kárpótolódik.

A fentiekben kiemelt nevelési elvek érvényesülésének további feltétele a tudatos, tervszerű nevelői tevékenység. A tudatosság feltételezi a nevelő-oktató munka folyamatos felülvizsgálatát, szem előtt tartva a partnerközpontúságot is. Tanterveink, tanmeneteink rendszeres felülvizsgálata, a bennük foglalt ismeretek, készségek tartalmának fokozatossága, az egymásra épülő tartalmak következetességének ellenőrzése adják a tervszerűség érvényesítésének lehetőségét. Úgy gondoljuk, hogy a fenti elvek szem előtt tartásával, valamint következetes, pontos napi munkavégzéssel tud nevelőmunkánk tervszerű folyamat lenni.

**Nevelésről vallott ars poeticánk sikerét** abban látjuk, hogy nevelőtestületünk minden tagja magáénak vallja ezeket az elveket. Nevelő-oktató munkáját azzal a tudatossággal végzi, hogy biztos háttérként áll mögötte a közös tervezés során kialakított egységes szemléletmód, ami a

nevelés alapelveire, céljára, tartalmára, értékeire, az alapvető nevelési módszerek alkalmazására vonatkozik.

**2007-ben az intézményt ért, földindulás szerű átszervezés,** a 12. kerület által megszüntetett, szomszédos, 12 évfolyamos iskola ELTE-hez kerülése, annak magunkba integrálásának feladata, sosem látott kihívást és törést jelentett életünkben. Partnereink (a két, nagyon különböző elvárásrendszerű szülői háttér) teljes elbizonytalanodása kritikussá tette az összevont intézmény működését. Akkor igazgatóhelyettesként, majd 2012 februárjától igazgatóként, kiváló kollégáimmal végzett kitartó válságkezelő és innovatori tevékenységünk során az iskola visszaszerezte és meg is növelte vonzerejét. Közben magas szinten végezte tovább felsőoktatási, gyakorlati képzési feladatait is. **A stabilizált helyzetben következett be az intézmény 2013-as ismételt átszervezése,** a középiskolai rész, egyik tanévről a másikra történő, megszüntetése. A megelőző évek magas szakmai színvonalú fejlesztéseinek, a regionális és helyi fejlesztési célokkal, igényekkel összhangban lévő intézményi stratégia igazolása volt, hogy ez az újabb átszervezés még csak zökkenőt sem okozott az iskola felé, a bemeneti ponton irányuló rendkívüli érdeklődésben.

**Első igazgatói ciklusom fő feladata volt az intézmény pozicionálása az Egyetemen belül** (a 2000-ben történt integrációval kerültünk az ELTE kötelékébe, az akkor létrejövő Pedagógikum Központ alá). Ennek része volt az ELTE konform névválasztás, a tanítóképzési fő feladatok mellett nyitás a tanárképzés felé is. Az újabb átszervezés után a nevelőtestület megfelelő alakítása, a tárgyi és finanszírozási feltételek újjászervezése és megerősítése, az iskola két, egymáshoz közeli, telephelyen történő továbbműködésének biztosítása (Kiss J. u. 42-44. és Beethoven u. 3.). Az Egyetem szervezeteivel, társintézményekkel való együttműködés szélesítése és aktivitásunk növelése. Az újjászervezett nevelőtestület szakmai műhelykénti működtetése, hagyományainak erősítése, szakmai projektekbe való bekapcsolása (sikeres pályázat Támop 3.4.2.A-11-A, konzorciumban a Bárczi Kar gyakorlóintézményeivel és a Gyakorló Óvodával). A TÓK gyakorlati képzési rendszerének frissítésében való aktív részvétellel (a Tanító az iskolában nevű, azóta legnépszerűbb, kurzus ötlete). Mind a szakmai fejlesztések, mind az érdekérvényesítő képesség növelésének kihagyhatatlan lehetőségét adja a hálózatosodásban való részvétel, illetve annak elősegítése. Dr. Molnár Katalinnal szoros együttműködésben jelentős erőfeszítéseket tettem az Egyetem által fenntartott köznevelési intézmények szoros együttműködése kialakításában, igazgatói munkaközösség létrehozásában. Kezdeményezéseimre különösen jó szakmai kapcsolatot alakítottunk ki, az Egyetemhez frissen kapcsolódó, SEK Bolyai János Gyakorló Általános Iskola és Gimnáziummal, különösen a tanítóképzésben végzett gyakorlati képzési tevékenységeink tapasztalatainak cseréjében. Aktívan kapcsolódtam be (rövidesen elnökségi tagként) a Gyakorló Iskolák Iskolaszövetsége (GYISZ) országos szakmai és érdekérvényesítő szervezet munkájába. Részt vettem a GYISZ keretein belül lebonyolított, A pedagógusképzés műhelyei a XXI. Században című országos szakmai konferencia szervezésében és megvalósításában a Radnóti Miklós Gyakorló Általános Iskola és Gyakorló Gimnáziummal együttesen. A GYISZ országos igazgatói értekezleteinek gyakori színtere is az ELTE Gyertyánffy. 2019 óta az ELTE Köznevelési Bizottsága elnökeként, még határozottabban veszek részt a pedagógusképzés gyakorlati képzése fejlesztésében, összehangolásában. Ezzel együtt az ELTE PPT, PET bizottságok munkájának is részese vagyok.

Első igazgatói ciklusom (2012-17.) fő feladata, az iskola pozícionálása az Egyetem rendszerébe, mint fő feladat mellett **megkezdődött a Gyertyánffy szakmai megerősítésének intenzív időszaka is, amely erősebb hangsúlyt kapott a második ciklus idejére, illetve a második ciklus a magas szakmai minőség folyamatos fejlesztésének időszaka.**

**Az eredményes és innovatív tanulószervezeti működés segítése érdekében végzett legfontosabb tevékenységek:** Az alsó és felsőtagozat közötti, rendszerszintű átlépési nehézségeket a két tagozatunk különböző épületekben való elhelyezkedése is erősít. Ennek kiküszöbölésére külön programot indítottunk (2016-18.). A 4. évfolyam végén és az 5. évfolyam elején végzett, teljesen azonos tartalmú diagnosztikus mérés kidolgozása az alsós és felsős kollégák együttműködésével történt. A két tagozaton tanítók a 4. osztály végére és az 5. első félévére szorosan együttműködnek a tanulók megismerésében, munkájuk, közösségi helyzetük értékelésében. Az 5. évfolyamon szeptemberben diagnosztikus hónapot tartunk, ez alatt az időszak alatt a tanulók érdemjegyeket nem kapnak. A fentebb említett mérésen kívül egy másik, speciális, több képességre vonatkozó diagnosztikus mérést is végzünk, amit osztályzattal nem értékelünk. Október elején, külön az 5. évfolyam szüleinek fogadóórát tartunk. A tanulók és a közösségek alapos megismerésére építhető a felső tagozatos intenzív fejlesztés. Mindezek hatékonyságát jelzi, hogy a tanulók 5. osztály, első félévi eredménye nem mutat releváns visszaesést a 4. év végéhez képest, sőt előfordul, hogy van olyan tantárgy, ahol javul is.

2018-20. között jelentős feladatunk volt az iskola értékelési rendszerének teljes felülvizsgálata és megújítása. A folyamat során külső és belső erőforrások is segítettek, főleg a szükséges szemléletformálás tekintetében. A fejlesztő munka eredményeként egy korszerű, a tanulói személyiséget maximálisan figyelembe vevő értékelési eszközrendszert és módszertani bázist működtetünk.

2021-ben megkezdjük az EDIA (Elektronikus Diagnosztikus Mérési Rendszer) adaptálását intézményünkben.

Az új NAT lehetővé teszi emelt óraszámú tantárgyak bevezetését. A 2021-ben megújított Pedagógiai programunkba bekerült az emelt óraszámú idegennyelv tanítása a felső tagozatunkon a 6. évfolyamtól kezdődően.

Már jóval a járvány miatti digitális munkarend bevezetése előtt megkezdjük a tanulók digitális kompetenciáinak intenzív fejlesztését. Az iskolát támogató alapítvány gyűjtési akciójának segítségével sikerült mindkét tagozatunk részére egy-egy osztálynyi tabletet beszerezni. Ezek tanórai felhasználásának módszertani háttere kidolgozása is elindult.

Az először 2020 tavaszán kialakult járványhelyzet és az ezt követő digitális munkarend bevezetése, karanténos időszakok minden intézményt és intézményvezetőt hatalmas kihívás elé állítottak. Vezetéssel az intézmény proaktívan, gyorsan és hatékonyan reagált. Azonnal egyértelmű lett, hogy mind a tanulók (családok), mind pedig a pedagógusok számára a legfelhasználóbarátabb megoldás, ha kizárólag azonos platformot használunk. Azonnal biztosítani tudtam az egységes TEAMS felületet, mivel jóval a járvány híre előtt, a digitális

fejlesztési programunk részeként, rendszergazdánk proaktivitásával, iskolánk már regisztrált felhasználója volt a TEAMSnek. A gyors átállás érdekében biztosítani tudtuk a rászorulóknak az eszközellátást, a családok, pedagógusok és diákok érdekeit is figyelembe vevő módszertani szemléletváltást, ami azt eredményezte, hogy az intézmény minden nehézség ellenére megerősödve került ki ebből a helyzetből. A kollégák belső továbbképzését, együttműködését, tájékoztatását is megszerveztem a tagozatvezetők és a rendszergazda közreműködésével és segítő szülők bevonásával. Az intézményi jó gyakorlatok tovább bővültek. Nem volt elkallódó, súlyosan lemaradó tanulónk. A digitális munkarendek nem okoztak visszaesést az iskola tanulmányi eredményeiben, a tananyagban való haladásban és a szülői háttér széles körének elismerését is kivívták.

Erős hangsúlyt kapott az iskola szellemiségének alakításában a fenntarthatóság, zöld jövő lehetőségének beépítése a mindennapi működésbe. 2019-ben partneri kapcsolatot alakítottunk ki a Plant for the Planet nemzetközi kezdeményezéssel, magyarországi bázisiskolájaként. Szervezői és helyszínadói voltunk az addigi legnagyobb magyarországi klímanagykövet (80 gyerek) képző akadémiajuknak. A TÓK-kal közösen együttesen csatlakoztunk a UKIDS (a fenntarthatóság jegyében tervezz, alkoss, cselekedj) gyerekek vállalkozóképességét fejlesztő nemzetközi programhoz. A projekt a gyerekek, szülők, pedagógusok és hallgatók együttműködésében valósult meg. 2020-ban iskolánk rendezője volt a UKIDS nemzetközi konferenciájának.

A Gyertyánffy által megtestesített magas szakmai minőség további fejlesztésének, illetve a magas minőség megtartásának egyik fő zálogaként tekintünk az intézmény belső szakmai együttműködésének megújítását jelentő, 2020-ban bevezetett, új, innovatív, az országban egyedülálló munkaközösségi rendszerünkre. Teljesen új szemléletmód bevezetésével megváltoztattuk a szaktárgyi csoportok köré szerveződő belső szakmai csoportokat. Az új, tagozatokon átívelő rendszerben, ahol az intézmény mindkét tagozatát képviselők (tanítók, tanárok, napközis feladatokat ellátó tanítók) vannak egy-egy munkaközösségben. Az egyes pedagógusok soha ennyire nem láttak rá a teljes intézményi működést érintő szakmai kérdésekre, így jelentősen erősödik a pedagógus kollégák rendszerszemléletű munkavégzése. Hiszen minden egyes munkaközösség feladatai a teljes intézményre vonatkoznak és lefedik az iskolai folyamatokat, az intézményi és pedagóguskompetenciákat.

## Új, pedagógiai feladatok köré szerveződő munkaközösségek bemutatása



A magas minőségű köznevelési feladatellátás, **a pedagógiai műhelyként való működés fontos záloga a magas minőségű felsőoktatási feladatellátásunknak, mint az Egyetem számára legfontosabb tevékenységünk.** A Gyertyánffy-nak az ELTE TÓK-kal megvalósuló, fontosabb együttműködési területei a közelmúltból, jelenből:

- Nyertes MTA kutatási pályázat: pályázati anyag írása, kutatás előkészítése, 4 fős kutatócsoport
- Oktatói feladatok: 5 kolléga aktív közreműködésével
- ELTE TÓK Művészetpedagógiai Konferencia (diákok munkái, előadásai, kollégák előadása)
- Rátz László Vándorgyűlés (kollégák előadása)
- Innováció a testnevelésben: a digitális feladatkártyák, az értékelés játékosítása
- Konferenciákon, szakmai napokon való részvétel: Magyar Nyelv Napja, Ének-zene tanszék által szervezett továbbképzések, Vizuális tanszék által szervezett programok

- TÓK által tartott gyermekrendezvényeken való részvétel: Pl.: Kutatók Éjszakája, Író-olvasó találkozók a könyvtárban
- Együttélés Nap 2021. Online előadás a gyakorlóiskola digitális oktatásáról
- UKids: tartalmaz iskolai projektek, konferencián való részvétel, előadás 7 kolléga aktív közreműködésével

A Gyertyánffy meghatározó feladatellátási köre az ELTE TÓK gyakorlati képzési feladatainak végzése.

A Gyertyánffynak a TÓK-kal meglévő szoros szakmai kapcsolatának igazolása az is, hogy a Kar gyakorlati képzésének felülvizsgálati, megújítási folyamatában aktívan vett részt a 2012-2017. közötti első igazgatói ciklusomban. Az azóta legmagasabb hallgatói elégedettséget mutató, Tanító az iskolában elnevezésű, kurzus a mi ötletünkől került a rendszerbe.

Az osztatlan tanárképzés rendszerének bevezetésével megnövekedett tanárszakos hallgató létszám miatt nőtt az igény a tanítási gyakorlatok végzésére. 2017-től erősíteni kezdtük kapcsolatunkat a Tanárképző Központtal. Bővíteni kezdtük vezetőtanári állományunkat, illetve azon kollégák számát, akik nem kapnak vezetőtanári kinevezést, mivel hallgatói képzési terheik alul maradnak a jogszabályi határokon, de szintén ellátnak gyakorlati képzési feladatokat. Így a 2019-20. tanévben 14 fő, 2020-21-ben már 23 fő, 2021-22-ben is 22 fő tanárszakos hallgató végezte gyakorlati feladatait intézményünkben. A tanárképzés eddigi gyakorlati feladatai jelentősen különböztek a tanítóképzésétől. Kevesebb hallgató, kevesebb kurzussal, de több feladattal vesz részt a gyakorlati képzésben.

A Gyertyánffy más egyetemi projektnek is részese. Az ELTE Mindenki Iskolája EFOP 3.1.2. programjában 8 fővel veszünk részt. 2 fő képzésfejlesztő, 6 fő képzőként dolgozik.

Intézményvezetői működésem 10 éve alatt sikeres infrastrukturális fejlesztések valósultak meg. Szülői összefogással (köztük egy nagyon jelentős támogatóval), az iskolát segítő alapítvány közreműködésével 9,5 millió forintból új játszótér létesült 2015-ben. Ugyanebben az évben megtörtént a székhely épület teljes energetikai felújítása (kazánok, radiátorok, nyílászárók, külső homlokzat). 2021-ben a Beethoven utcai telephelyünk esetében is energetikai korszerűsítést (kazáncserét, nyílászárócserét) sikerült megvalósítani. Amely beruházások nem csak a takarékosabb működést, de komfortosabb munkakörülményeket tesznek lehetővé.

Az intézmény 150 éves múltjához méltó, értékteremtő és értékőrző, magas szakmai minőséget megtestesítő működést folytat. Ennek megerősítéseként álljon itt néhány megállapítás az intézmény 2017-ben történt intézményi tanfelügyeletének megállapításaiból:

„Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását. A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik. A stratégiai tervek megvalósítása tanévekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. Kiemelt jelentőségű bennük az ELTE-vel, mint fenntartóval való együttműködés, és a hallgatók minél szélesebb körű szakmai képzése. A tervezés átgondolt, az intézmény sajátosságait messzemenően figyelembe veszi. A problémák megoldására alkalmas



módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek. Saját jó gyakorlatok alkalmazása, rendszeres pályázati részvétel jellemzi. A tanulók személyes és szociális képességeinek megismerése, fejlesztése nagy hangsúlyt kap az intézményben, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók integrációjára. Az intézmény teret ad a pedagógusok innovációinak, kreatív gondolkodást ösztönző műhely-foglalkozásoknak, fórumoknak. Az intézmény nehézsége az alsó és felső tagozat külön épületben való széttagoltsága, amely a pedagógusok rugalmassága, a rendelkezésre álló források célszerű felhasználása, a szülők támogatása folytán nem okoz nagyobb fennakadást az iskola életében.”

Továbbá az igazgatót érintő, vezetői tanfelügyelet (2016) néhány megállapítása:

„Az országos és a helyi mérések eredményeit és a tanulók eredményeinek változásait folyamatosan nyomon követi elemzi és beépíti az intézmény működésébe. Kiváló az együttműködése mind a vezető mind a beosztott munkatársaival, és személyes példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje az alapvető dokumentumokban meghatározott céljait. Kiváló válságmenedzser, amit az is bizonyít, hogy iskolája múltbéli szervezeti nehézségeit vezetőként kiválóan oldotta meg, sőt gyakorlóiskolai országos hírű intézményi rangját visszaadta, tovább növelte. Ebben jól átgondolt stratégiai döntések sorát kellett meghoznia, amelyet munkatársai, főleg vezetőtársai véleményének fölhasználásával tett meg. Teljes mértékben figyelembe veszi a környezetében, illetve a társadalomban zajló változásokat, ehhez kapcsolódó jövőképet határoz meg intézménye számára. Az intézményében zajló oktató nevelő munkát figyelemmel kíséri, ellenőrzi. Teret biztosít kollégái számára a szervezett keretek közötti továbbképzésre. Megteremti az innovatív szabad légkört munkatársai körében, amely elengedhetetlen az ilyen feladatkörű oktatási intézmény esetében.”

### **Eddigi vezetői tevékenységemet az alábbiakban foglalom össze:**

A tanulás támogatása során mindvégig arra törekedtem, hogy vezetésemmel olyan támogató tanulási környezet jöjjön létre, melyben minden diák, pedagógus és hallgató biztonságos, hatékony és eredményes tanulási folyamatban vehet részt. Mindenki számára biztosítva legyen az esélyegyenlőség, átláthatóság, az önmagukhoz mért minél komplexebb fejlődés lehetősége, az intézmény kiemelkedő tanulmányi minőségének fenntartása.

Vezetésemmel az intézményben, a NAT 2020-hoz kapcsolódva új jövőképet, küldetésnyilatkozatot, célokat, feladatokat, értékeket fogalmaztunk meg. Ebben a folyamatban vezetőként arra törekedtem, hogy a nevelőtestület minden tagja részt vegyen, és a közös munka eredményeként azonos értékrend alapján folyjon az oktató-nevelő munka.

Az először 2020 tavaszán kialakult járványhelyzet és az ezt követő karanténos időszakok minden intézményvezetőt hatalmas kihívás elé állítottak. Vezetésemmel az intézmény proaktívan, gyorsan és hatékonyan reagált. Biztosítani tudtam az egységes TEAMS felületet, a rászorulóknak az eszközellátást, a családok, pedagógusok és diákok érdekeit is figyelembe vevő módszertani szemléletváltást, ami azt eredményezte, hogy az intézmény minden nehézség ellenére megerősödve került ki ebből a helyzetből. A kollégák belső továbbképzését, együttműködését, tájékoztatását is megszerveztem a tagozatvezetők és a rendszergazda

közreműködésével. Az intézményi jó gyakorlatok tovább bővültek. Nem volt elkallódó, súlyosan lemaradó tanulónk.

A tantestület véleményének kikérése mellett (SWOT analízis, klíma és szervezeti kultúra mérés) feltérképeztem az intézményben fejleszhető területeket és ezeket több nevelési értekezlet keretén belül áttekintettük és megoldási lehetőségeket térképeztünk fel. Ezek megvalósítása jelenleg is folyik az intézményben.

Vezetőként biztosítottam az intézmény biztonságos üzemeltetését, az ELTE MŰFIG-gel együtt az ingatlangazdai feladatok ellátását. A költségvetés tervezésében felelős döntéseket hozok, így évek óta hatékony gazdálkodást biztosítok.

Az intézmény menedzselésének érdekében, hatékony munkaerőgazdálkodást folytatok. Minden nehézség ellenére biztosítom az intézmény szakos ellátottságát, a vezetőpedagógusi ellátás érdekében folyamatosan biztatom és támogatom kollégáim szintet lépő továbbtanulását, újabb szakképzések megszerzését, amelyek az intézmény szakmai potenciálját is folyamatosan erősítik. Az elmúlt években 19 kolléga szerzett pedagógus szakvizsgát, 2 fő újabb diplomát.

Biztosítom az intézményben a kellő információáramlást. A külső és belső partnerekkel kiemelkedő a szakmai kommunikációnk. Az intézményen belül minden tanévben áttekintem a kommunikációs csatornákat, eszközöket, módszereket és törekszem a pedagógusok túlterhelésének megelőzésére. Hatékony és az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket működtetek.

Saját vezetői kompetenciáimat az ELTE különböző szervezeteiben betöltött tisztségeimen keresztül, konferenciákon való részvétellel és szervezéssel folyamatosan újítom meg. A feladatok delegálása, a vezetés megosztása az intézmény- és munkaközösségvezetőkkel természetes gyakorlata lett az iskolának, ami az intézményi eredményesség, sikeresség záloga. Az éves vezetői beszámolók folyamatos önreflexióra, személyes kompetenciáim felülvizsgálatára készítetnek.

## **Vezetői Program 2022-2027.**

### **1. Az első vezetői ciklusom megvalósult főbb feladatai (2012-2017.)**

(Az egymásra épülés bemutatására.)

a, Az iskola pozicionálása az Egyetem rendszerébe:

-ELTE konform névadás, 2014-ben Gyertyánffy István nevének a felvétele (az iskola 2000-ben csatlakozott az ELTE-hez, ahol az akkori Pedagógikum Központ alá tartozott).

-Az iskola bekapcsolása az egyetemi köznevelési intézmények együttműködésébe, az együttműködés erősítésének egyik generálója lett.

b, A partneri bizalom sikeres visszaszerzése:

-A 2007-es átszervezés drámai, negatív hatásainak sikeres enyhítése, a partnerek megingott bizalmának újraépítése (vonzó képzési kínálat megteremtése, a szakmaiság jelentős korszerűsítése, új kommunikációs metodika bevezetése). Az iskola iránti érdeklődés visszaépült és felülmúlt minden korábbit. Annyira, hogy a

-2013-as ismételt átszervezés teremtette bizonytalansági tényezők hatásainak részbeni megelőzése és kiküszöbölése is biztosítható volt (az iskola iránti érdeklődés még tovább fokozódott).

c, Az iskola intenzív szakmai korszerűsítésének sikeres megindítása.

d, A gyakorlati képzési feladatok körének szélesítése, egyrészt a TÓK-kal való szoros együttműködésben, valamint nyitás a Tanárképző Központ felé is.

### **2. A második vezetői periódusom megvalósult főbb feladatai (2017-2022.)**

(Az egymásra épülés bemutatására.)

a, Megkezdődött és sikeresen haladt a Gyertyánffy szakmai megerősítésének intenzív időszaka, illetve a második ciklus végig a magas szakmai minőség folyamatos fejlesztésének ideje (kompetenciamérési eredmények, elsősök túljelentkezése, emelt szintű nyelvoktatás bevezetése, innovatív munkaközösségi rendszer kidolgozása, bevezetése, pedagógus minősítési rendszerben való nagyarányú részvétel).

b, Eredményesen zajlott az innovatív tanulószervezetté válás folyamata.

-Tagozatok közötti átmenet eredményes kiegyenlítése (tanulmányi eredmények megtartása és vagy javítása).

-Az iskola értékelési rendszerének teljes felülvizsgálata és sikeres átalakítása (belső tudásmegosztás, továbbképzések, PP átdolgozása).

-Az Elektronikus Diagnosztikus Mérési Rendszer adaptálása intézményünkbe.

-Sikeres digitális paradigmaváltás (digitális munkaközösség és program, online tanulási formák és módszerek alkalmazása a mindennapokban).

-A fenntarthatóság, a zöld jövő ügyének beépítése a mindennapi működésbe, nemzetközi együttműködésekben való részvétellel is (Plant of the planet, UKids).

-Országosan egyedülálló munkaközösségi rendszer megalkotása és bevezetése a magas szakmai minőség fejlesztésére és fenntartására (tagozatokon átívelő, intézményi folyamatok köré szerveződő munkaközösségek a tantárgyi munkaközösségek helyett).

c, A felsőoktatási feladatellátás minőségének és kapacitásának eredményes növelése (vezetőtanári állomány fejlesztése, teljes nyitás a tanítóképzésen túl, a tanárképzés felé).

### **3. A harmadik vezetői ciklusom tervezett feladatai (2022-2027.)**

A fő cél az előző két ciklusomban megteremtett, országosan is élvonalbeli mutatókkal jellemzett, magas szakmai, szervezeti, feladatellátási mutatók megtartása, illetve azok még további fejlesztése.

Megítélésem szerint ez nehezebb, még nagyobb körütekintést igénylő feladat, mint egy intenzív fejlesztési folyamat, a kitűzött cél által erősen motivált, összefogást indukáló, látványos eredményeket hozó munkafolyamat. Az intenzív fejlesztések lezajlottak előző két igazgatói ciklusom alatt. A Gyertyánffy látványos eredményekkel jutott az országos élvonalba.

Meggyőződésem, hogy a 2020-ban bevezetésre került és most még a kipróbálási folyamatban tartó, országosan is innovatív, kompetencia alapú, nevelőtestületi munkaközösség-rendszerünk működtetése lehet a záloga, generálója egy újfajta minőségmegtartási, illetve fejlesztési folyamatnak. Fontos, hogy a szervezet felépítése, részeinek kapcsolódása, működése eleve hatékony, eredményes munkavégzést biztosítson. Az iskola, mint bonyolult rendszer, működése akkor hatékony, ha a részrendszerek jól tudják, hogy másokkal hogyan kell együttműködni, a fő cél eléréséhez. A nevelőtestületi munka nagyon heterogén életkorú közösségekben, a tagozatok eltérő feltételei között, széles műveltséganyaggal dolgozva valósul meg. A magas iskolai minőség elengedhetetlen ismérve, az egységes elvek, szakmai evidenciák, egységes működési irányvonalakat magáénak valló szakmai közösségnek a működése. Ha mindenki „látja” a másikat, ha mindenki ismeri a szervezet minden pontjának a sajátosságait, ha tudja, hogy mi történik a rendszer egyes pontjain, ha egyértelműek az egymásra épülések, akkor a rendszer (az iskola) magas hatékonysággal, kiváló eredményekkel, magas hozzáadott pedagógiai értéket teremtve működik. Ennek jegyében 2020-ban megváltoztattuk, a hagyományos, műveltségterületi alapon létrejött szakmai munkaközösségeket. Ez a rendszer a tagok számára csak a saját (és a hasonló) szakterületen működők kapcsolatát, tapasztalatcseréjét, együttműködését biztosította. Tehát csak egy-egy szigeteket képezve a nagy egységben. Az iskolai működés átfogó, meghatározó folyamataitól leginkább távol maradtak. Ez gátolja az egységes szellemiség, hatékony együttműködés kiteljesedésének. Ma a magyar köznevelési rendszerre ez az általánosan jellemző. Vezetőkollégáimmal kísérletet tettünk ennek gyökeres megváltoztatására. Az új szakmai csoportokat, munkaközösségeket az iskolai működés átfogó, meghatározó szakmai kompetenciák köré építettük. A munkaközösségek tagságában alsós, felsős, napközis feladatot

ellátó kollégáknak egyaránt lennie kell. Ezzel is erősítve a különböző területek együttműködését, átlátását. Ezen túlmenően, a munkaközösségek mindegyike, a teljes intézményi működést érintő, átfogó feladatkört lát el. Ez a biztosítéka annak, hogy a saját nézőpontja szerinti, teljes iskolai átlátáson túl belelásson más, az egész intézményt átfogó kérdéskörbe is.

Ezek az átfogó (kompetenciaterületek) munkaközösségek a következők: módszertani kultúra; mérés; értékelés; közösség szabadidő sport; digitális pedagógia; kommunikáció és szervezeti kultúra; zöld jövő; művészeti; személyiségfejlesztő.

Igazgatói ciklusom központi feladatának tartom, immár az első tapasztalatok birtokában, ennek az országosan is innovatív, magas szakmai minőséget biztosító rendszernek a

- működtetését,
- a tapasztalatok folyamatos monitorozásával a finomhangolását, ha kell, jelentősebb módosítását,
- az aktuális szakmai és társadalmi kihívásokhoz való adaptálását,
- akár ennek a folyamatos korrekciónak a rendszerbe építését.
- a Gyertyánffyban való működtetésén túl országos szakmai innovációként való megosztását.

Nagy lendülettel folytatjuk az Elektronikus Diagnosztikus Mérési Rendszer adaptálását és felhasználását.

Az új NAT adta lehetőséget kihasználva, 2022 őszétől, a 6. évfolyamtól bevezetjük az emelt óraszámú idegennyelv-tanítást. Ezzel nem csak partnereink erős elvárásának felelhetünk meg, hanem speciális programunk keretében lehetőség nyílik a művészeti terület (alsós művészeti irányultság) bekapcsolása is az idegennyelvi programunkba.

Fontos feladatomnak tekintem a nemzetközi kapcsolatok, kutatástámogatás további területeinek feltérképezését, pályázati lehetőségek kiaknázását. Például az Erasmus Plus pályázati lehetőségeit a köznevelési intézmények számára. Rövid futamidejű mobilitási projektek területen: Szakmai fejlődés támogatása nemzetközi környezetben témákban.

Jelentős szakmai innováció megvalósítása: A 2021-ben, a TÓK-kal együttműködésben elnyert, 4 éves, MTA *Közoktatás-fejlesztési Kutatási Pályázat – 2021: a nevelés és az oktatás fejlesztésének új tudományos eredményekkel való megalapozása, a tudásátadás és az értékközvetítés pedagógiai szemléletének és módszereinek megújítását célzó kutatások megvalósítása* kutatási program sikeres végigvitele, a hozzá kapcsolódó országos tudásmegosztással együtt.

Az infrastrukturális területen is fejlesztésre készülök. A Kiss János utcai épületünk szomszédságában (lényegében az épületünk részeként) található, korábban az MSZP tulajdonát képező, ingatlant az állam megvásárolta és a Kancellária hathatós közreműködésével az Egyetem használatba kapta, a Gyertyánffynak felajánlotta. Fontos feladatomnak tekintem ezen új iskolai tereknek felújítását, az intézményi hagyományokba, programokba való bekapcsolását. Közösségi tér kialakítását, valamint a pedagógusok, a

nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő és gazdasági dolgozók munkakörülményeinek javítására új irodák, kisebb létszámú foglalkozásra alkalmas terek kialakítását.

A hallgatók gyakorlati képzésének fejlesztését kiemelt feladatnak tekintem. Tervezem a TÓK-kal közösen a hallgatók bekapcsolását a speciális, tehetséggondozó programjainkba. Hangsúlyos feladat a vezetőtanári állomány további fejlesztése mind a tanítóképzés igényeinek, mind pedig a Tanárképző Központ növekvő feladatainak (tanárképzés megújítása) támogatására.

Minden tervezett és folyó innováció, szakmai fejlesztés a Gyertyánffy által képviselt kiemelkedő minőség megtartását, illetve további fejlesztését szolgálja, amely hozzájárul az ELTE egyedülálló pedagógusképzési minősége, országos elismertsége fenntartásához.

Budapest, 2022.05.03.

Mesterházy Ferenc