

DÉL-BUDAI TANKERÜLETI KÖZPONT

# Pályázat

---

a Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégium  
vezetői (magasabb vezetői) beosztásának ellátására

**Katona Péter**

**2018.03.20.**

# 1. Bevezetés

---

*„Ignoranti, quem portum petat, nullus suus ventus est.” (L. Annaeus Seneca)<sup>1</sup>*

## 1.1. Előszó

Vezetői pályázatomban foglalt megállapításaimat tényekre, nyilvánosan hozzáférhető adatbázisokból és forrásokból megismert adatokra alapoztam. A külön forráshivatkozással nem jelölt adatok származási helyei az intézmény különös közzétételi listáján található, illetve intézményi alapidokumentumok, intézményi statisztikai adatszolgáltatások, beszámolók.

Jelen vezetői pályázat saját szellemi termék, hivatkozás nélküli szöveghű vagy tartalmi átvételek nem találhatóak benne. Megállapításaim, fejlesztési elképzeléseim bizonyos elemei már korábbi munkáimban is igazolhatóan megjelentek. Nevezetesen: pedagógus szakvizsga szakdolgozata (2014.)<sup>2</sup>, Opus et educatio folyóiratcikk (2015.), TÁMOP 3.1.5/12 ún. mester-pilot, Mesterprogram (2015.) és a mesterprogram megvalósítása keretében elkészült, belső szervezetfejlesztési tanulmány, valamint annak intézkedésiterv-javaslat (2017.)<sup>3</sup>.

## 1.2. Vezetői hitvallás

Közel két évtizedet töltöttem a pedagóguspályán. Vallom, hogy a tanári pálya hivatás, ám egyúttal mesterség is. Szakma, amelyhez elengedhetetlen a rátermettség, ám lehet és kell is tanulni. A folyamatos tanulást, szakmai fejlődést vezérelveimmé tettem, s úgy vélem, ezt szakmai életutam is bizonyítja.

„Minden tanár vezető”<sup>4</sup>, hiszen a tanulócsoporthok, osztályok, kollégiumi csoportok munkájának, tanórai és azon kívüli életének szervezése, figyelmének fenntartása, konfliktusaik kezelése mind-mind vezetői képességeket kíván. Az elmúlt évtizedekben pedagógusként megismertem a pálya e részének kihívásait, s tanultam belőlük – ugyanakkor szerencsésnek érzem magam, mert átélhettem a tanári hivatás örömeit is, s sok pozitív visszajelzést kaptam szülőtől, diáktól egyaránt.

Úgy vélem, minden szervezet működését, az ott folyó munka hatékonyságát döntően befolyásolja az emberi kapcsolatok minősége. Különösen igaz ez az oktatási intézményekre. A vezető személyisége, az általa alkalmazott vezetési módszerek még a szakmai munkánál is nagyobb mértékben határozzák meg az intézmény szervezeti kultúráját, a kommunikáció minőségét, ez által a pedagógiai arculatot.

---

<sup>1</sup> Semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart.

<sup>2</sup> A szervezeti kultúra mint feltétel és hatás a kollégiumi tehetséggondozó portfólió megvalósulásában. BME GTK Alkalmazott Pedagógiai és Pszichológiai Intézet Műszaki Pedagógia Tanszék, Budapest, 2014.

<sup>3</sup> Demográfia, versenyképesség, fenntarthatóság. Az AJTP helyzete és jövője a Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégiumban. Helyzetelemzés és javaslat intézkedési tervre. Katona P. TMTK 2017. december, 20p.

<sup>4</sup> Benedek István hivatkozott munkái (ld. később).

Ideális vezető nincs, így ideális igazgató sem. Ember ezt a minőséget nem érheti el, de törekedhet rá – így, ha ideális vezető nem is, de optimális (reményeim szerint) még válhat belőlem. Ez utóbbi ismérvei véleményem szerint: pontosság, nagy munkabírási, koordinációs és kompromisszumteremtő-képesség, elfogadottság, hitelesség. A jó vezető nyugodt, következetes, képes elismerni mások munkáját és belátni saját tévedését. Olyan személyiség, aki el tudja érni, hogy az intézményben folyó tevékenységek és kezdeményezések ne egymás kioltása, hanem erősítése irányába hassanak. Olyan ember, akinek van füle a kritikára és a jobbító szándékú észrevételekre. Aki nem árkokat ás, hanem építkezik és csapatban gondolkodik. Tudatában van annak, hogy egyedül semmire sem jut, támogató munkatársi közösséggel viszont messzire. Nem idealista, de tud egyensúlyt teremteni, pozitív energiákat felszabadítani.

Munkaközösség-vezetőként több mint négy évig vezettem a Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégium fiú részlegét. Eddig nem foglalmaztam meg, de középvezetőként –részben tudatosan, részben ösztönösen– ezeknek az általam a vezető mint idea irányában támasztott elvárásoknak igyekeztem megfelelni, reményeim szerint inkább több, mint kevesebb sikerrel. Bízom benne, hogy a velem az elmúlt évek során munkakapcsolatban lévő kollégáim is így gondolják, másokat pedig lesz lehetőségem meggyőzni erről.

Közhelyes, ám komoly igazságok: vezetőnek ritkán születik az ember, s a kinevezési okmánytól még nem vált vezetővé egyetlen igazgató sem. A munkatársi közösség felhatalmazása és jövőbeni tényleges támogatása hiányában e vezetői program sem ér semmit, mert a benne foglaltak a kollégák (s persze a fenntartó) nélkül nem valósíthatók meg. Bízom abban, hogy az érintettek ennek tudatában döntenek, s a pályázat mellé állnak.

Saját magamat nem tartom konfliktuskerülő, de konfliktuskereső embernek sem. Autonóm személyiségnek vallom magam, aki kész az érdemi vitára, hisz a meggyőzés erejében, s aki maga is meggyőzhető. Eddigi életem során távol tartottam magam az elvtelen megalkuvástól, a szervilizmus taszított, de törekedtem a józan, minden fél számára előnyös kompromisszumokra. Bármilyen feladatkört kapjak is, ez –szándékaim szerint– a jövőben is így lesz.

Hiszem, hogy az engem ismerő munkatársaim igazolják: ezek és a pályázat tartalmi részeiben megfogalmazott gondolatok őszinték és belső meggyőződésből fakadnak. Fenntartói és munkatársi támogatással a benne leírtak megvalósíthatók. Alkalmasnak érzem magam az intézmény vezetői feladatainak ellátására és bízom benne, hogy pályázatom véleményezői és a döntéshozók is így látják.

### **1.3. TMTK 2.0— Vezetői filozófia**

A Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégium (TMTK) a fővárosi bentlakásos köznevelési intézmények között, sőt országos viszonylatban is szakmailag jól pozícionált volt az elmúlt évtizedekben. Elismertségét az itt folyó esélyteremtő-felzárkóztató, s különösen a tehetséggondozó tevékenységgel vívta ki. Idővel –nem függetlenül a külső körülményektől,

társadalmi változásoktól– ez a rang megkopott.<sup>5</sup> Meglátásom szerint a megújulás –elsősorban a külső feltételrendszer megváltozása miatt– elkerülhetetlen.

A „Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégium 2.0 (TMTK 2.0)” elgondolás a vezetői program szakmai fejlesztésekre vonatkozó részének elméleti alapja, melyet –amennyiben erre lehetőséget és hozzá támogatást kapok– a gyakorlatban is megvalósítok. Olyan vezetői filozófiát jelent, amelynek célja az intézmény működésének hatékonyabbá tétele, s amelynek sarokkövei a következők:<sup>6</sup>

**Munka.** El kell érni, hogy minden munkatárs átérezze és belássa: a szervezetnek mindenkire szüksége van, abban mindenkinek meg kell találni a számára optimális feladatot. Egymás munkáját kölcsönösen meg kell becsülnünk. A munka erkölcsi és lehetőség szerinti anyagi elismerése kiemelt vezetői feladat és felelősség.

**Bizalom.** A munkatársak és a tanulók felé nem lehetünk ab ovo bizalmatlanok. A bizalmi elv nem csak a közlekedés alapszabálya: az intézmény mindennapi életében is vezérelvvé szükséges tennünk. Hiszem, hogy a diák és az értékteremtő munkatárs tisztelete nélkül nincs hatékony munka, sem szervezeti eredményesség.

**Visszacsatolás.** A munka és bizalom sarokkövek elhagyhatatlan velejárója. A végzett tevékenységekkel kapcsolatos döntéseket a felmerült problémákra vonatkozó megoldási, javítási javaslatok figyelembe vételével kell meghozni.<sup>7</sup> Elvárható, hogy az ellenőrzési folyamat során feltárt hibákat és a munkatársi javaslatokat a vezető mérlegelje, a szükséges korrekciót végrehajtsa, folyamatos visszajelzést kapjon és adjon.

**Projektszemlélet.** A munkaszervezés keretrendszere. Minden tevékenység tervezett és ellenőrzött. A feladatoknak világosan kijelölt célja, elvárt eredménye, határideje és felelőse van. A siker, de a mulasztás sem marad következmény nélkül. „Errare humanum est”, továbbá „csak az nem hibázik, aki nem dolgozik”: tehát a hiba lehetősége a munkával jár, ám a hibákat ki kell javítani.

**Kommunikáció.** Nincs bizalom, nincs eredményes munka, s így szervezeti hatékonyság sem őszinte és emberi kommunikáció nélkül. Különösen igaz ez az oktatás világára, s annak kicsiny fogaskerekére, kollégiumunkra. A kommunikáció nem a kinyilatkoztatás eszköze, nem egyirányú csatorna, hanem interaktív felület egymás megértése, szándékaink összehangolása érdekében. Ennek szellemében kívánok tevékenykedni a belső és a külső relációk

---

<sup>5</sup> Részletesebben erről a helyzetelemzésről szóló fejezetben.

<sup>6</sup> Az intézményben a vezető irányításával megvalósuló és általa befolyásolható tevékenységek összességére, így a pedagógiára is vonatkozó, általam követni és megkövetelni kívánt elvek. A pedagógiai szakmai fejlesztések kapcsán ez utóbbiról bővebben a vonatkozó résznél szólok.

<sup>7</sup> A vezetéselméletből ismert PDCA-ciklust (tervezés-végrehajtás- ellenőrzés-javítás) tehát a gyakorlatban is alkalmazni kívánom. A PDCA egyébként az ún. lean-filozófia (vállalatirányítási, minőségbiztosítási rendszer) eszköze. Számomra különösen érdekes és alkalmazni kívánt eleme az ún. kaizen (japánul: tökéletesítés): olyan, a munkatársak javaslataira építő minőségfejlesztési folyamat, melynek lényege, hogy egyetlen ötlet se vesszen el.

vonatkozásában, s ezt várom el mindenkitől (tanulóktól, szülőktől, munkatársaktól, fenntartótól stb.).

**Partnerközpontúság.** Az intézmény a tanulókért van. A kollégium az esélyteremtés, a felzárkóztatás, végső soron a társadalmi mobilizáció eszköze. Mint ilyen, missziót tölt be és szolgálatot lát el. Nem engedheti meg, hogy mindennemű tevékenységének középpontjában ne a „megrendelő” (a szülő és az állam), pedagógiai munkája homlokterében pedig ne a diák álljon. A köznevelés közszolgálat, de szolgáltatás is. Ezért kell, hogy dolgozzon –érdekközösségünket felismerve, partneri szemlélet mentén– fenntartó, önkormányzat, külső szolgáltató és minden kollégiumi alkalmazott.

**Innováció.** Megújulás nélkül nincs megmaradás. A TMTK az utóbbi évtizedekben (tehetséggondozó programok) és az utóbbi években (ökokollégium) is végzett szakmai fejlesztést, bizonyos (pl. technikai, pedagógiai szemléletbeli) tekintetben azonban még nem teljesen lépett át a 21. századba – nem csupán belső okoknak felróhatóan. Munkatársaimat hosszú ideje ismerem: tapasztalatból fakadó meggyőződése, hogy sokukban megvan a szükséges innovációs potenciál, mások pedig készek csatlakozni a jó elgondolások megvalósításához. A kor kihívásaihoz való alkalmazkodás megköveteli a folyamatos (ön)fejlesztést, megújulást.<sup>8</sup>

**Jövőkép.** Jövője annak a szervezetnek, intézménynek lehet, amelynek van jövőképe. A jövő tervezéséhez a múlt és a jelen ismerete szükséges. A korábbi eredmények és hibák tényszerű vizsgálata, az okok feltérképezése, a jövőbeli veszélyek és lehetőségek feltárása teszi lehetővé a siker reményével kecsegtető stratégiaalkotást. Ez a pályázat erre tesz kísérletet.

Az informatikában a kompatibilitás alapvető követelmény. A fejlesztéseknél magától értetődő, hogy az újabb verzió a nóvumok mellett rendelkezik a korábbiak összes képességével is. Ennek analógiáján értelmezendő a TMTK 2.0 program is: a korábbiaktól eltérő alapállásból, eltérő szemlélettel kezdeményez és valósít meg új projekteket, miközben frissíti a meglévő tevékenységeket és épít a megőrzendő értékekre.

---

<sup>8</sup> Részleteiben a fejlesztési elképzeléseknél ismertetem.

## 2. Helyzetelemzés

---

*“Et mihi res non me rebus subiungere conor.” (Q. Horatius Flaccus)<sup>9</sup>*

### 2.1. Az intézmény alapadatai, szervezeti felépítése és tevékenységei

A Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégium középiskolások számára létrehozott, koedukáltan működő köznevelési intézmény. Telephelye Budapest Főváros XI. kerület, Rátz László utca 3-7. szám alatt található. Alapító okirata szerint fő tevékenységi köre (alapfeladata) a kollégiumi ellátás és nevelés. Melléktevékenysége a szállásadás.<sup>10</sup>

Hivatalosan 483 középiskolai tanuló kollégiumi ellátására alkalmas, melyet a Dél-Budai Tankerület a helyben alkalmazásában álló 45 munkavállalóval végez. Ebből szakmai létszám 30 fő (pedagógus álláshely: 27, nevelő-oktató munkát segítő 3, a többi technikai álláshely).<sup>11</sup>

A köznevelési törvény szellemében –a kinevezés, felmentés és az illetmény-megállapítás kivételével– helyben az intézményvezető gyakorolja a munkáltatói jogokat. Munkáját az általános és a pedagógiai helyettes segíti. Előbbi az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata alapján a vezető akadályoztatása esetén ellátja az igazgatói feladatokat is, felelős a külső kapcsolatokért és az Arany János Tehetséggondozó Programért, utóbbi a pedagógiai tevékenységért. Szervezeti felépítése szerint az intézmény leány és fiú részlegre tagolódik, közvetlen vezetésüket a pedagógiai igazgatóhelyettes alárendeltségébe tartozó munkaközösség-vezetők végzik. A technikai dolgozók (karbantartók, takarítók) vezetője a gondnok, aki a szállásadásért is felel.

A portai és részben a takarítói feladatokat külső szolgáltató látja el. Az étkeztetést a Fővárosi Önkormányzat biztosítja az Étkeztetési Szolgáltató Gazdasági Szervezet által. Az épületben a tankerületi központtal szerződéses viszonyban álló bérlőként a Vadaskert Általános Iskola is oktatási-nevelési tevékenységet folytat.

Munkavállalói érdekképviseleti szervként az intézményben a Pedagógusok Szakszervezetének helyi alapszervezete, a Pedagógusok Demokratikus Szakszervezetének munkahelyi csoportja működik.

Az ingatlan tulajdonosa a Fővárosi Önkormányzat, használója a Dél-Budai Tankerületi Központ. A kollégium gazdálkodási joggal nem rendelkező önálló irányítású köznevelési intézmény.

---

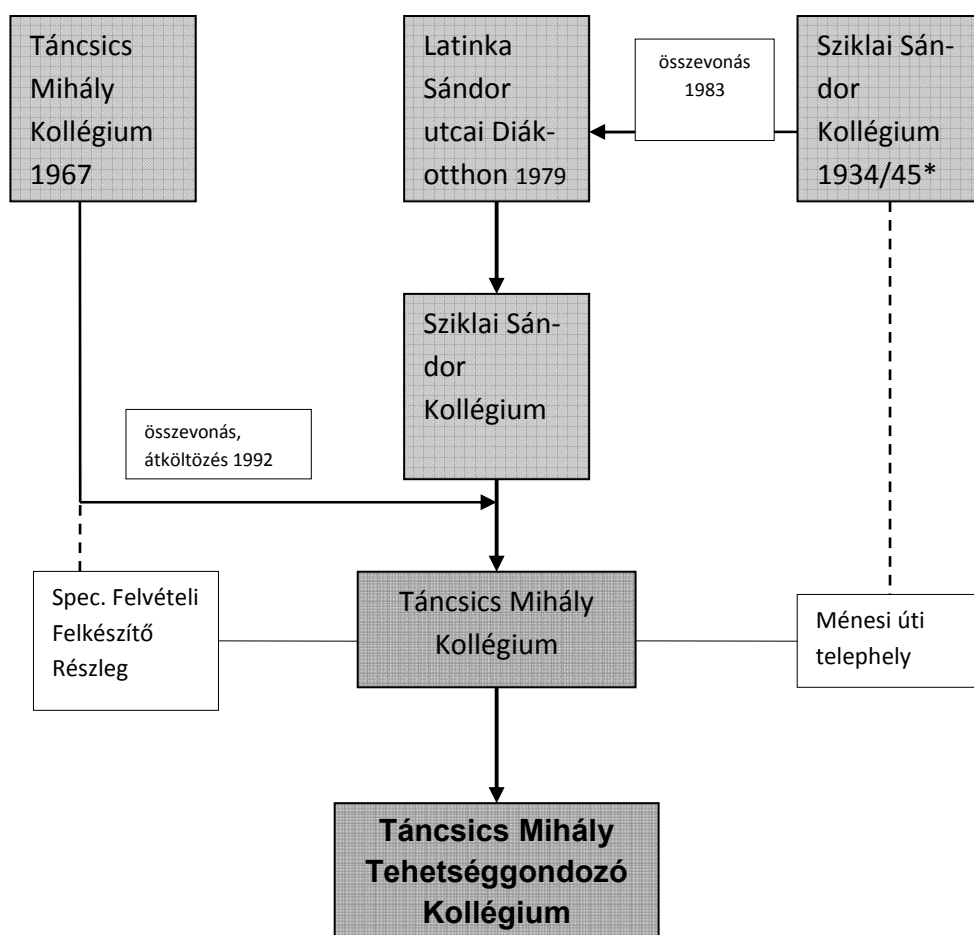
<sup>9</sup> Célom, hogy a dolgokon én legyek az úr, s ne rajtam a dolgok.

<sup>10</sup> Az Oktatási Hivatal KIR/72145-1/2014. ügyiratszámú, 2014. november 10-én keltezett nyilvántartásba vételi határozatában köznevelési és egyéb alapfeladatként a kollégiumi ellátást jelöli meg.

<sup>11</sup> A technikai létszám a szakmainak a fele lehetne. A tényleges technikai létszám 2018 márciusában mintegy kétharmada a lehetségesnek. A kollégiumnak 2018. március 20-án a tartósan távollévő öt munkavállalóval együtt is mindössze 41 dolgozója van.

## 2.2. A kollégium története

A TMTK történetileg három intézményből jött létre. A Gellért-hegy oldalában, a Ménesi út egyik korábbi villaépületében működő leánykollégium és a 25 éves önálló története során különböző telephelyeken működő, kifejezetten egyetemi felvételre felkészítő fiúkollégium már jóval azelőtt létezett, hogy a mai épületet először birtokló koedukált kollégium megalakult. Az akkor már negyed százada működő tehetséggondozó intézményt a rendszerváltást követően az 1976-ban alapított és 1979-re megépült Rátz László (a rendszerváltásig: Latinka Sándor) utcai kollégium épületébe költöztették, amely akkor –az 1983-as összevonás óta– a még régebbi múltra visszatekintő Ménesi úti leánykollégium által „hozott” nevet viselte. Budapest legmodernebb, és unikális módon kifejezetten középiskolai diákothonnak tervezett és épített kollégiumát tehát különböző hagyományokkal és pedagógiai profillal rendelkező előd-intézményekből gyúrták össze (1. ábra).



1. ábra. A kollégium történetének áttekintő vázlata

\* 1934-től bentlakásos leventeiskola, a II. világháború után kollégium, a Sziklai nevet később vette fel.

Az évtizedeken át a Fővárosi Önkormányzat fenntartásában működő intézmény szervezeti kultúráját az eltérő történelmi és pedagógiai hagyományokkal rendelkező részlegek sajátosságai nagyban meghatározták.

A Ménesi úti telephelyet 2012 óta a Nemzeti Közszolgálati Egyetem használja, néhány évvel később ennek következtében a kollégium tanulói névleges befogadóképessége is 483 főre csökkent a korábbi 550-ről.

2000-ben a kollégium az Arany János Tehetséggondozó Program (AJTP) egyik alapító intézménye lett, a programnak a TMTK 18 éve aktív résztvevője. A korábbi, több évtizedes múltú egyetemi felvételi felkészítő részleg és az AJTP, tehát a két tehetséggondozó program jogán és okán a Táncsics 2010 óta hivatalosan is viseli a „Tehetséggondozó” nevet. Az elmúlt években a kollégisták között emelkedett a művészeti középiskolák tehetséges növendékeinek aránya is.

A TMTK életében a fél évtized előtti állami fenntartásba vétel nagy változást, s évekig –az állami fenntartás és önkormányzati működtetés miatt– nagy kihívást is jelentett. Fenntartója előbb a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (KLIK, később KK) Szakképzés-szervezési Főosztálya, majd a KLIK Fővárosi Tankerülete, végül –2017 januárja óta a működtetői feladatkört is átvevő– Dél-Budai Tankerületi Központ lett.<sup>12</sup>

### 2.3. Elhelyezkedés, tárgyi és dologi feltételek<sup>13</sup>

A Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégium Budapest XI. kerületének Kelenföld városrészében, csendesnek mondható dél-budai lakóövezetben fekszik (2. ábra). Északi irányból tízemeletes, délről négyemeletes panel-lakótelepi épületek mellett, kertés és kis lakásszámú társasházi épületek közelében terül el a 10 ezer négyzetméter hasznos területű épület, melyet bő másfél hektáros kert vesz körül.<sup>14</sup> Közvetlen szomszédságát oktatási intézmények (két általános és egy középiskola) alkotják.

<sup>12</sup> A permanens átszervezés, a folyton változó fenntartói környezet és a személyi változásokhoz, elvárásokhoz alkalmazkodás a kollégiumvezetés energiáit jelentős mértékben lekötötte.

<sup>13</sup> Az épületre vonatkozó adatok forrásai: intézményi alapidokumentumok, KIR-STAT intézményi adatszolgáltatás (2017.); az intézmény honlapja <http://www.tankol.hu/tankol/rolunk/bemutakozas/> (lekérdezés: 2018. március 9.); Tolnoi R. vezetői pályázata (2013.).

<sup>14</sup> A TMTK SzMSz által rögzített teljes hasznos alapterület 16 665 négyzetméter.





**2. ábra. A kollégium épülete**

*(<https://www.google.hu/maps/place/Budapest,+Rátz+László+u.>)*

A kollégium elhelyezkedése közlekedési szempontból kiválónak számít. Könnyen elérhető a főváros bármely részéről, hiszen a Rátz László utca a 4-es metróvonal Bikás park megállóhelyétől, számos villamosvonal Etele út/Fehérvári út megállóhelyétől mindössze pár perc gyalogosan, s autóbusszal vagy személygépkocsival is jól megközelíthető. A Belváros, Dél-Buda és Dél-Pest középiskoláinak többsége tömegközlekedéssel fél órán belül elérhető, ami a kollégista diákok számára igen kedvező.

Az épület a múlt század 70-es éveiben, fővárosi beruházásban, kifejezetten kollégiumnak épült, acélvázás csúszózsálas technológiával. 1979-re készült el, diákok az 1979/1980-as tanév félidejében költözhetek az akkor korszerűnek számító, a következő évtizedben sportpályákkal bővült, csak részben alapincézett, s saját, nagy kapacitású főzőkonyhával, 20 tanteremmel, műhelyekkel, közösségi helyiségekkel és könyvtárral ellátott 120 lakószobás komplexumba.

Az kollégium tárgyi felszereltségéről sokat elárul, hogy jelenleg a Dél-Budai Tankerület legnagyobb (bőven négyezer tétel feletti) leltári állománnyal rendelkező intézménye. A teljesség igénye nélkül említem, hogy e tárgyak a 120 lakószobában, a 22, oktatási célú helyiségben, a kettő tornaszobában (kondicionáló teremben), az öt tanári munkaszobában, a tárgyalókban, a közösségi (pl. ebédlő, társalgó és klub-) helyiségekben oszlanak el. Budapesti viszonylatban sem megszokott, hogy sportpályákkal, nagy és gondozott kerttel rendelkezünk. Az intézmény ilyen jellegű gyarapodása az előző évtizedek vezetői jó gazda-szemléletének és több technikai és tanár munkatárs lelkiismeretességének, önzetlenségének eredménye. Eszközállományunkból kiemelem a 22 450 könyvtári egységgel felszerelt könyvtárat. A 69 számítógépből 50 öt évesnél régebbi, elavult. A 61, ugyanennyi monitorral is ellátott munkaállomásból 38 szolgál közvetlen oktatási-nevelési tevékenységet. Az adminisztratív és pedagógiai munkát 16 nyomtató és 4 multifunkciós fénymásoló segíti. Szervergépeink sajnos elavultak, cserére szorulnak: ez komoly gondot okoz az automatikus biztonsági mentések terén, a könyvtári nyilvántartó és a portai beléptetőrendszerben.

Az eltelt közel négy évtizedben teljes körű felújításra, korszerűsítésre nem került sor. Részleges fejlesztésnek tekinthető:

- az ezredforduló előtt az összes vizesblokk felújítása, a mosdók és zuhanyok víztakarékos, elektromos vezérléssel ellátása
- e század első évtizedében a lakószobák hűtőszekrényekkel ellátása, teakonyhák kialakítása, az ágyak cseréje
- közel tíz évvel ezelőtt az étterem színpadának megújítása (függöny, pódium, fény- és hangtechnika)
- 2018 januárjában jelentősebb informatikai fejlesztés (10 projektor, 15 számítógép stb.), mely évtizedes elmaradás részleges pótlását jelenti.

Az épület tervezési-kivitelezési hiányosságaiból és az eltelt évtizedek amortizációjából adódnak a ház legnagyobb, s egyre sürgetőbb megoldást igénylő gondjai:

- a tetőszigetelés hiányosságai miatti beázások, melyek bizonyos helyiségek (könyvtár, bizonyos lakószobák) használhatóságát időről időre veszélyeztetik
- a hajdan modern, mára elhasználódott thermoüveges ablakok okozta hőveszteség, penészedés
- légbefúvó és szellőztetőrendszer működési hiányosságai
- fűtési és vízellátó rendszer működési anomáliái.

2017 nyarán a FŐTÁV Budapesti Távhőszolgáltató Zrt. által a környéken végzett munkálatok után (s valószínűleg: következtében) az épületben lévő keverőcsapok szinte mindegyike tönkrement, folyamatos cserére szorulnak. Az épület hideg- és melegvízes ellátásában fél éve folyamatos és visszatérő zavarok jelentkeznek, ami már a kollégisták mindennapi életét is megkeseríti.<sup>15</sup> 2017. október 19-én egy közlekedési baleset miatt a Rátz László és a Bikszádi utca sarkán betonlábazattal együtt kidőlt az épület kerítése. Helyreállítására az eltelt öt hónapban nem került sor. Ez egyszerre jelent baleset- és vagyonvédelmi, illetve esztétikai problémát.

További, komoly aggodalomra okot adó helyzet, hogy megoldatlan a folyamatos műszaki ügyelet kérdése. A kollégium jellegéből eredő folyamatos üzem megkövetelné, hogy az éjszaka vagy hétvégén előforduló kritikus műszaki meghibásodások (csőtörés, elektromos zárlat, balesetveszélyes üvegkár, helyiségben rekedő személy kiszabadítása stb.) elhárítását ne csak a jelenleg megszokott eljárásrend szerint lehessen kezdeményezni.<sup>16</sup> A jelenlegi állapot komoly anyagi kárral, esetenként balesetveszéllyel fenyegető helyzet kialakulását eredményezheti. Ez álláspontom szerint „időzített bomba”, melynek kiiktatása csak fenntartói segítséggel képzelhető el.

<sup>15</sup> Az illetékesek a hiba okában sem tudtak egyértelmű álláspontot kialakítani, a megoldás pedig hat hónapja késik. Hideg víz nélkül sem a növények öntözése, sem az ivóvíz kötelező biztosítása nem lehetséges.

<sup>16</sup> Az elektronikus hibabejelentő „sürgős” jelzetű bejegyzései is csak hétköznap napközben keletkeztetnek reakciót. Péntek délutáni eseményt hétfőig nincs, aki elhárítson (a házban portás és pedagógus ügyeletes található, a központban senki). Nem szabadna, hogy öt napos „sürgős” hibaelhárításra akadjon példa.

A köznevelési intézményrendszer, s a hasonló profilú intézmények átlagos technikai színvonalához képest a kollégium épületgépészeti állapota talán még mindig nem számít kirívóan rossznak, de az állagromlás üteme az utóbbi néhány évben szembetűnően felgyorsult.

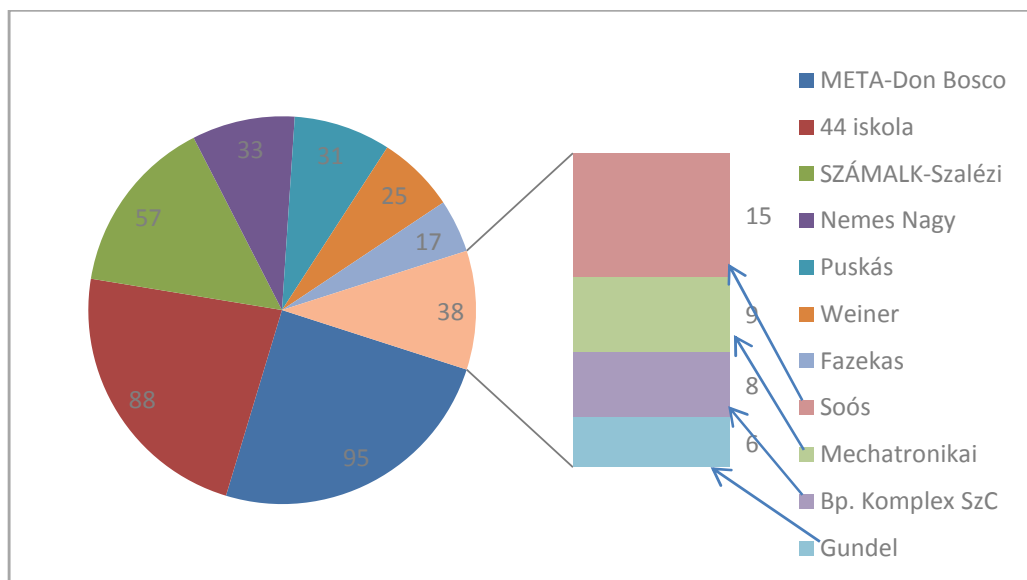
Az épület jelenlegi állapotában –a pedagógus létszám feltöltetlensége<sup>17</sup> és a használatból műszaki állapotuk miatt kényszerűen kivont lakószobák miatt– aligha lenne alkalmas a névleges, 483 fős tanulói létszám-kapacitásának feltöltésére.

Az eddigi, tűzoltás-jellegű, karbantartó felújítások (pl. részleges tetőszigetelések) csak elodázták a nagyobb volumenű korszerűsítést. Erre a célra eddig nem vagy csak korlátozottan mutatkoztak pályázati források, s a jövőben csak a fenntartóval és a tulajdonos önkormányzattal közös erőfeszítéssel lehet rá esély. A komolyabb, teljes nyílászáró-cserével, hőszigeteléssel (esetleg az épület sátoztetős lefedésével, napkollektorok elhelyezésével), gépészeti korszerűsítéssel nagyon komoly megtakarítás mutatkozna az üzemeltetési fenntartási költségekben, s így a beruházás hamar megtérülne.

## 2.4. Személyi feltételek — humán erőforrások

### 2.4.1. Tanulócsoportok

A kollégium középiskolás tanulók számára létesült, koedukált nevelést végző intézmény. Egyaránt fogadja 9-12. évfolyamos, valamint az érettségi utáni szakképzésben részesülő diákokat. A főváros és a budai agglomeráció több mint félszáz oktatási intézményéből van növendékünk. Tíz iskola adja a jelenlegi tanulói létszám több mint háromnegyedét (3. ábra).<sup>18</sup>

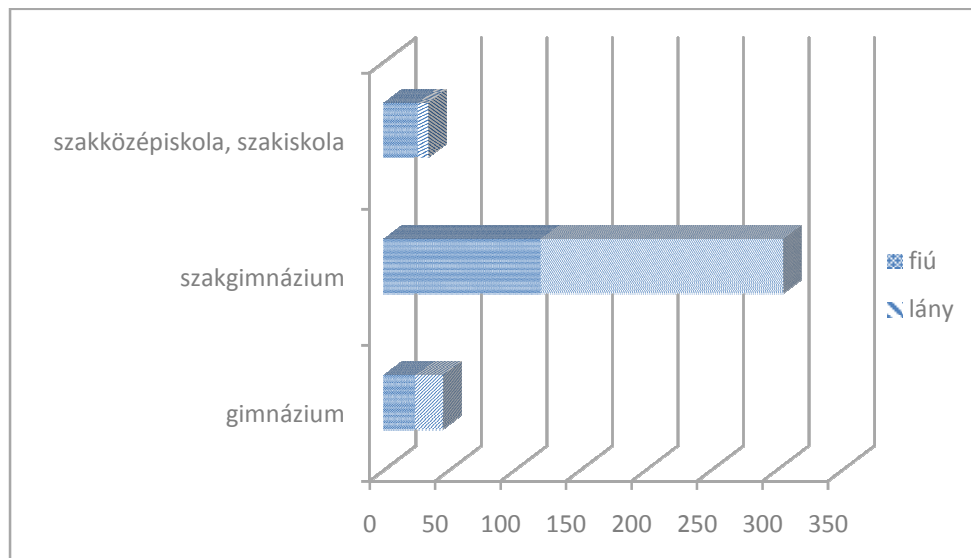


3. ábra. A TMTK tanulóinak megoszlása a küldő intézmények szerint (2017/2018, fő)

<sup>17</sup> Emellett a technikai létszám is a szükséges és lehetséges alatt van (ld. emberi erőforrások fejezet).

<sup>18</sup> A többi iskolából egyenként öt vagy annál kevesebb fiatal a Táncsics kollégistája. A „top 10” küldő iskola sorrendben: META-Don Bosco Szakgimnázium, SZÁMALK-Szalézi Szg., Nemes Nagy Ágnes Művészeti Szg., Puskás Tivadar Távközlési Technikum Infokommunikációs Szg., Weiner Leó Zeneművészeti Szg., Fazekas Mihály Gimnázium, Soós István Borászati Szg., Mechatronikai Szg., Komplex Szg., Gundel Károly Szg.

Állandó lakhelyeiket számba véve kijelenthetjük, hogy a TMTK „beiskolázási körzete” az ország teljes területe. A diákok 18 (10 leány és 8 fiú) kollégiumi csoportba szerveződnek. Szociális helyzetükre utaló, számszerűsíthető adat, hogy a kollégium menzáján étkezők 38 százaléka jogosult kedvezményes térítési díjra.<sup>19</sup> A jellemző iskolatípusokat vizsgálva láthatjuk, hogy kollégistáink főként szakgimnáziumokból érkeznek (4. ábra).

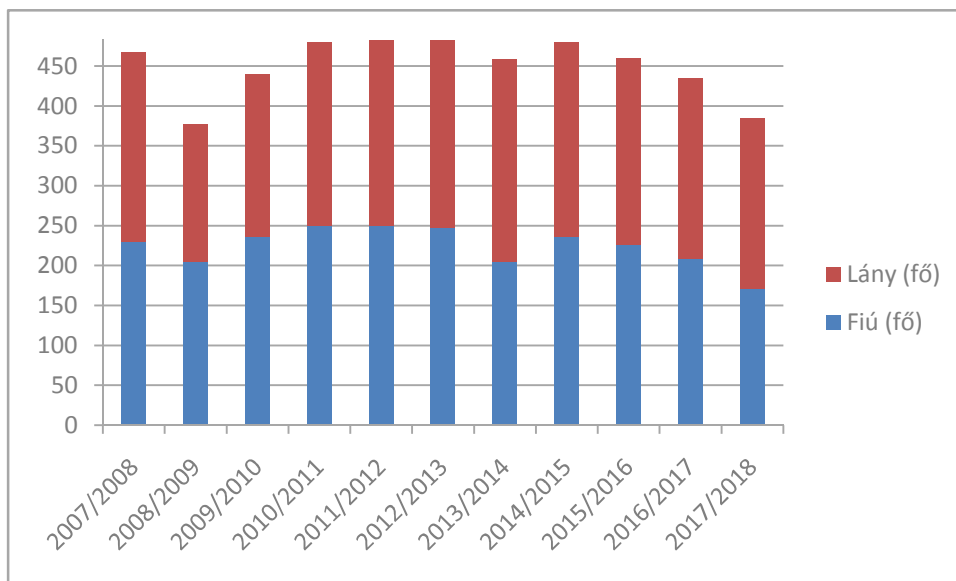


4. ábra. A kollégisták iskolatípus szerint (fő)

Elsősorban a magyar demográfiai helyzet miatt a 2006 és 2016 közötti évtizedben a nyolcadik osztályt elvégzők létszáma 24, a nappali tagozaton érettségi vizsgát tevőké közel 20 százalékkal esett vissza.<sup>20</sup> Korlátozottan és némileg késleltetve, de ennek hatása lecsapódott a kollégium tanulólétszámán is (5., 6. és 7. ábra). A diagramokon látható, hogy a középiskolás korosztály a 21. század első évtized-végi saját létszámához képest a második évtizedben 80-92% közötti arányokat „produkált” (ez jobb, mint az országos adat). 2009 és 2016 között az érettségizett korosztály tekintetében kezdetben –az országos tendenciákkal ellentétben– még jelentős bővülés is tapasztalható volt, az utóbbi három évben viszont markáns csökkenés mutatkozik (az ábra trendvonala is mutatja).

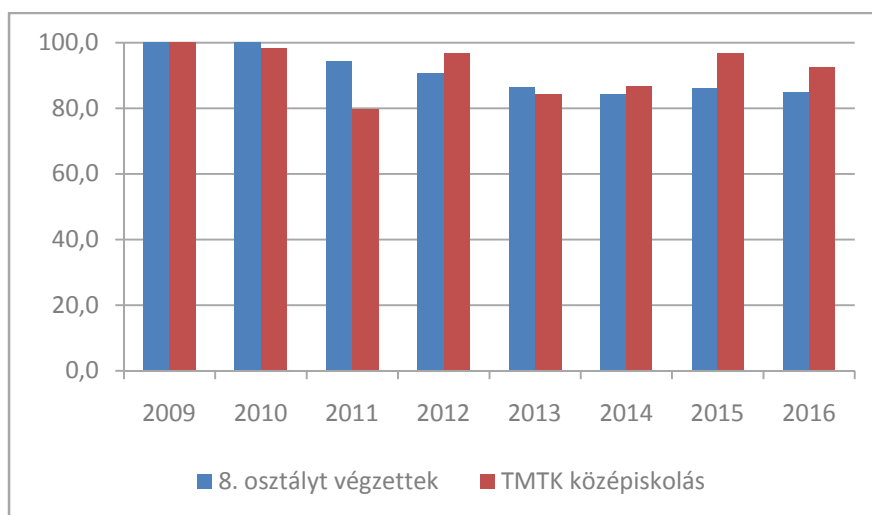
<sup>19</sup> 100 fő 50 százalékos, 163 fő teljes térítést fizet az étkezésért. Száznál is többen, azaz a kollégisták kétötöde immár nem rendel helyben étkezést (ez az arány többszöröse a konyha kiszervezése előttinek).

<sup>20</sup> [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_wnt001b.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wnt001b.html) (2017-11-28).



5. ábra- A kollégium tanulói létszáma évtizedes időszoron (fő)

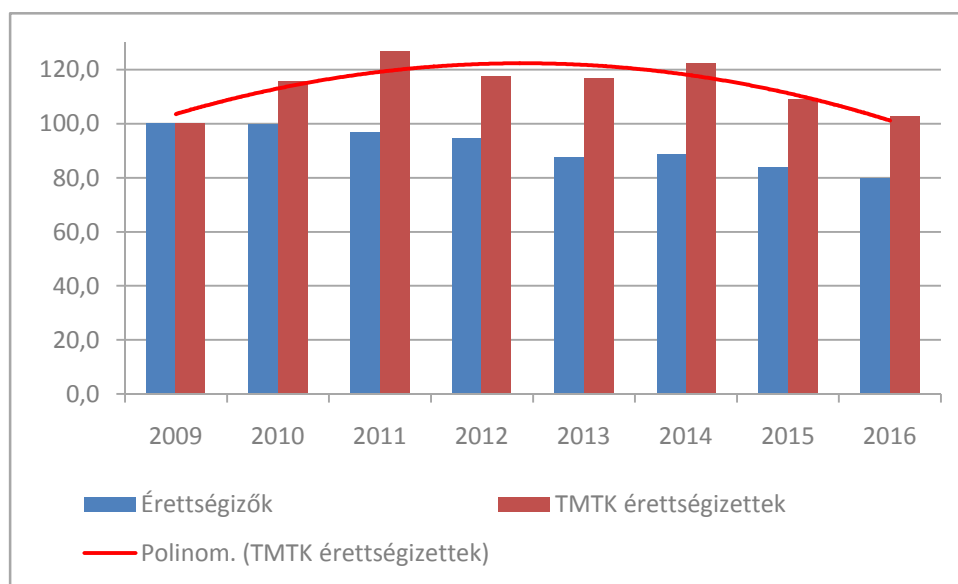
A létszám visszaesése az érettségi utáni szakképzésben résztvevő diákjaink létszámának csökkenéséből adódik. Az érettségi előtt álló középiskolásainknál ez a tendencia nem mutatkozik, ami a művészeti iskolák növendékeinek a korábbinál erőteljesebb jelenlétével magyarázható. Országos viszonylatban a nappali tagozaton érettségizők száma három év alatt 9,2 százalékkal mérséklődött, de a TMTK e korosztályba tartozó tanulói ennél is nagyobb arányban tűnnek el.<sup>21</sup> Meglátásom szerint az országos trendekhez illeszkedő negatív irányú változások miatt az intézmény intézkedési lépésényszerben van.



6. ábra. A Magyarországon a 8. osztályt adott évben befejezők és a TMTK középiskolás növendékei létszamarányának változása (% , 2009=100%)

<sup>21</sup> A nappali tagozaton érettségizők száma 68 436-ról (2013.) 62 099-re (2016.), míg a TMTK érettségizetteinek száma ugyanezen időszakban 12%-kal (328-ról 289-re) esett vissza (2011-es bázishoz mérve viszont már 19%-kal, míg ugyanabban az öt évben az országos visszaesés is 18,8%-os volt).

[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_wnt001b.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wnt001b.html) (2017-11-28) és saját számítások.

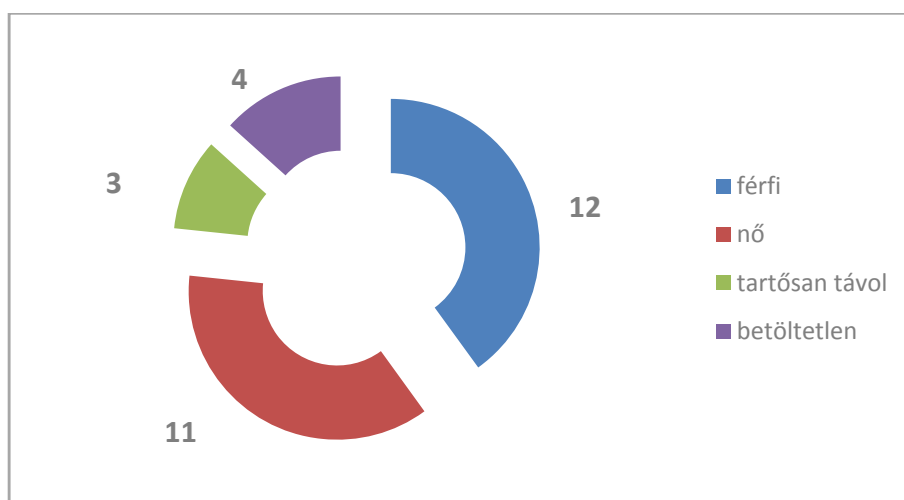


**7. ábra. Az országban nappali tagozaton érettségizők és a TMTK érettségizett diákjainak létszámarány-változása a 2009-es bázisév százalékában**

Az országban nappali tagozaton érettségizők és a TMTK érettségizett diákjainak létszám-arány-változását bemutató ábra trendvonala jelzi, hogy e korosztályban az országos folyamatokat késleltetéssel ugyan, de sajnos követik az intézményi létszámadatak.<sup>22</sup>

#### 2.4.2. Nevelőtestület

A pályázat írásakor a fenntartó által engedélyezett 26,7 pedagógus álláshelyből 3,7 betöltetlen. A kisgyermeket nevelő, így tartósan távol lévő három kolléganőn kívül a testület 23 pedagógusból áll.<sup>23</sup> A tantestületben a nemi megoszlás az országos átlagnál kiegyensúlyozottabb (8. ábra).



**8. ábra. A kollégium nevelőtestületének összetétele nemek szerint**

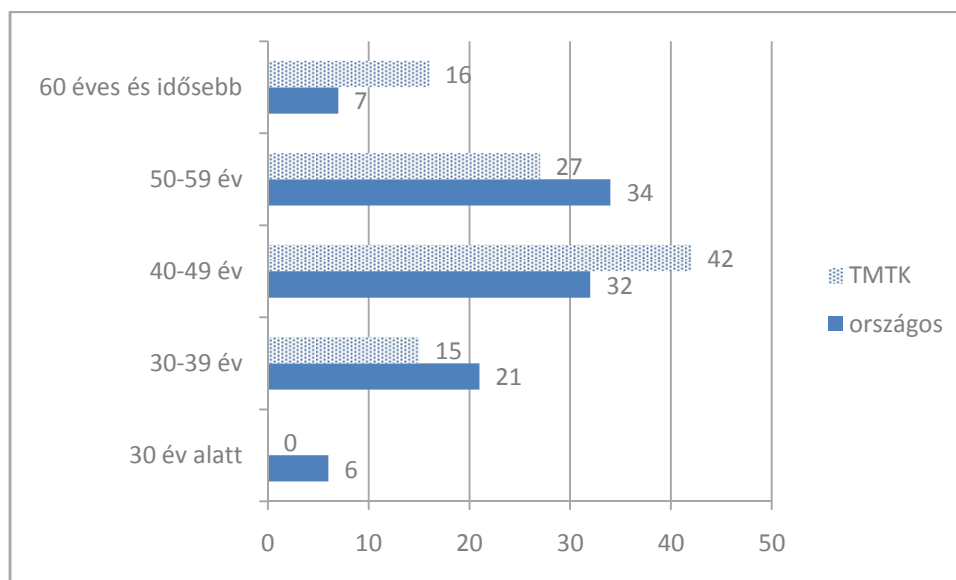
<sup>22</sup> Az országos adatok a KSH nyilvános adatbázisa alapján végzett számítások (minden diagramon). A polinomiális trendvonal a kollégium érettségi utáni szakképzésben résztvevő diákjaira vonatkozik.

<sup>23</sup> Ide számítva egy, szülési szabadságon lévő kolléganőt is.

Látható, hogy amennyiben az engedélyezett 20 kollégiumi csoporttal kellene indítani a következő tanévet, a jelenlegi pedagóguslétszám ehhez aligha lenne elegendő.

A pedagógusok korstruktúráját vizsgálva szembevetődő, hogy a 40 év alatti tanárok aránya még a köznevelés állami fenntartásban lévő intézményeiben jellemző alig egynegyed (27%-os) hányadtól is jócskán elmarad (9. ábra).<sup>24</sup> A TMTK tanárai közül csak minden hatodik fiatalabb 40 évesnél, de 30-nál egyikük sem. További fontos jellemző, hogy a jelenleg aktív 22 tanár közül hárman (13,6%) a következő naptári év végéig, további hárman pedig négy-öt év múlva betöltik az öregségi nyugdíjba vonuláshoz szükséges életkort. Nyugdíjjogosult lesz tehát ilyen okból 2023. augusztus 31-ig a jelenlegi aktív állomány 27 százaléka. A következő vezetői ciklus egyik fontos feladata ezért az ő majdani pótlásuk.

Az pedagógusállomány négyötödének évtizedes múltja van a TMTK-ban. Aktív tanáraink közül mindössze öten vannak, akik öt évnél kevesebbet töltöttek a Táncsicsban (igaz, ebből négy fő az utóbbi fél esztendőben érkezett). Hatan 10-15, négyen 15-20 éve, heten pedig 20 évnél is régebben dolgoznak az intézményben.



9. ábra. A kollégium nevelőtestületének összetétele korcsoportok szerint, országos összehasonlításban (%)

Az intézmény szakos ellátottsága jónak mondható, ám a tanulói igények és egyes kollégák nyugállományba vonulása miatt a közeli jövőben indokolt lesz angol, matematika és fizika szakos pedagógusok felvétele (1. táblázat).<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Az országos adatok a Magyar Tudományos Akadémia "A közoktatás indikátorrendszere 2017" c. kutatásából származnak. Ismerteti: <http://nepszava.hu/cikk/1153387-keves-a-fiatal-tanar-az-allami-iskolokban> (lekérdezés: 2018. március 9.).

<sup>25</sup> A táblázat adatai a pedagógus végzettségű NOKS és a tartósan távol lévő kollégákkal együtt értendők.

**1. táblázat. A kollégium tanárai által tanítható szakok**

tanárszak	fő	tanárszak	fő
angol nyelv	2	mozgókép- és médiakultúra	1
biológia	1	német nyelv	1
fizika	4	orosz nyelv	2
földrajz	3	rajz	3
könyvtáros tanár	2	spanyol nyelv	1
latin nyelv	1	testnevelés	2
magyar nyelv és irodalom	5	történelem	7
matematika	5	vizuális és környezetkultúra	1
mérnök-tanár (agrár-, vegyész- és villamosipari)	3	Forrás: TMTK Különös közzétételi lista 2017.	

Kollégáim –négy tanár kivételével– egyetemi diplomával rendelkeznek. A testület tagjai számos egyéb, a kollégiumi neveléshez is kapcsolódó, a szakmai munkában jól hasznosítható képesítéssel is bírnak. Így van köztük okleveles agrármérnök, inkluzív nevelés tanára, játék- és szabadidő-szervező, környezetvédő, mentálhigiénés szakember, művelődésszervező, oktatási informatikus, sportszervező, szakközgazdász, villamos üzem-mérnök és vizuális tervezőművész is.

A jelenleg az intézményben aktívan oktató-nevelő munkát végzők harmada szakvizsgázott pedagógus. Életpálya-modell szerinti besorolásuk alapján mesterpedagógus öt fő (23%, a teljes nevelőtestület arányában 19%), pedagógus II. hét fő (32, ill. 27%).

Összességében megállapítható, hogy jól képzett, s akkreditált szakmai továbbképzéseken is tervezetten, rendszeresen részt vevő nevelőtestületről van szó. Nagy gond viszont az alacsony pedagóguslétszám, amit a rövidesen nyugdíjba vonulók jelentős aránya is tovább csökkent majd. Az intézmény tehetséggondozó profilja szempontjából komoly veszteség, hogy a 2017/2018-as tanév kezdetén és folyamán két, magasan kvalifikált pedagógus is távozott a Táncsicsból.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> A tehetséggondozásban, versenyfelkészítésben országosan is elismert kolléga immár a Fazekas Mihály Gimnáziumban, míg egyetlen, tudományos fokozattal is rendelkező tanárunk a Szent István Egyetemen tanít.



### 2.4.3. Nem pedagógus munkatársak

A nevelő-oktató munkát segítő létszám három fő: ápoló, könyvtáros, iskolatitkár támogatja az intézményben folyó szakmai munkát.<sup>27</sup> Nélkülük elképzelhetetlen a kollégium működése. Az utóbbi években jelentős nehézséget okozott a rendszergazdai státusz hiánya.

2017 januárjától a működtetés feladata is a fenntartóhoz került a Fővárosi Önkormányzattól. Az üzemeltetés felelőssége (hat év után újra) a munkáltatói jogokat helyben gyakorló intézményvezetőé. A technikai dolgozók munkáját közvetlenül a gondnok szervezi és felügyeli. Beosztottja jelenleg négy karbantartó, három takarító, egy-egy raktáros és udvaros munkás.<sup>28</sup> A ház méretéhez, adottságaihoz és a feladat nagyságához képest a technikai személyzet létszáma alacsony, sőt elmarad az engedélyezettől is. A 2017/2018-as tanév során –különböző okok miatt– számos technikai dolgozó távozott. Az állomány kritikusan alacsony volta nehezíti a működtetés mindennapi megszervezését.

A takarítást emiatt a 2017/2018-as tanévtől részben külső szolgáltató végzi. A portások számának elégtelensége, a munkaszervezés nehézségei miatt az intézményvezetés döntése értelmében 2018 februárjától a portaszolgálatot is külső szolgáltató látja el.<sup>29</sup>

A közétkeztetési tevékenységet a Fővárosi Önkormányzat Étkeztetési Szolgáltató Gazdasági Szervezete (ÉSzGSz) végzi, így a konyha dolgozói a főváros, pontosabban az ÉSzGSz alkalmazásában állnak.

## 2.5. Pedagógiai munka

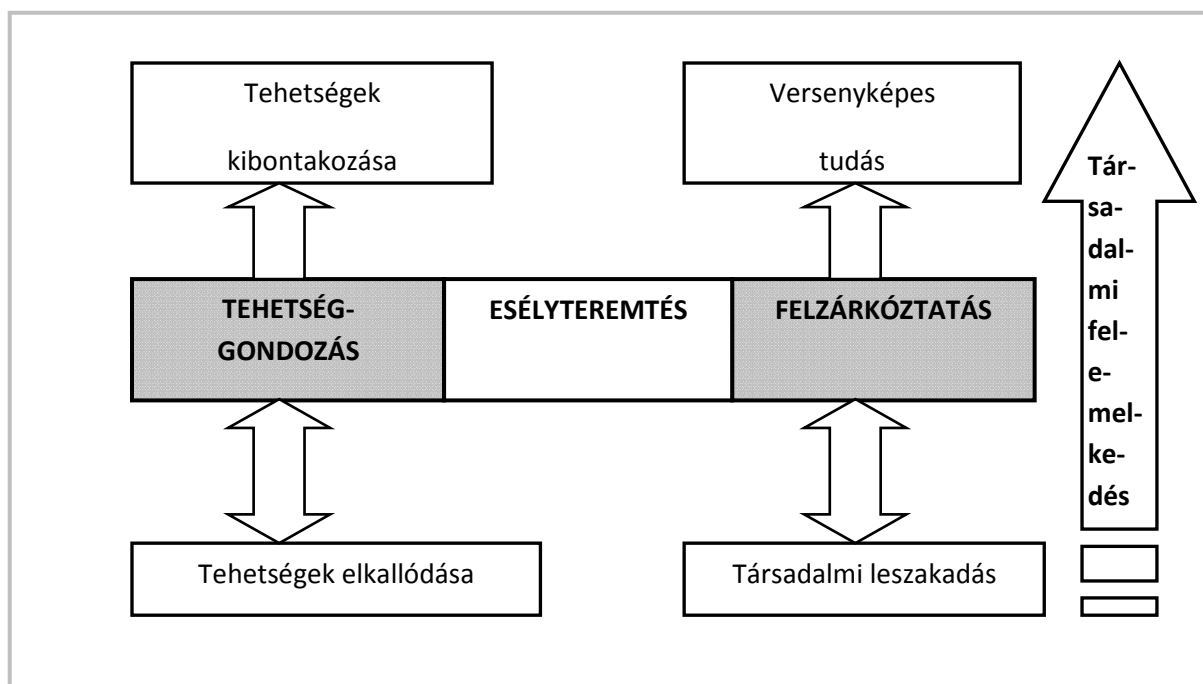
A kollégium a társadalmi felemelkedés, esélyteremtés egyik fontos színtere, csatornája. Az itt folyó pedagógiai munka két, egyaránt fontos és egymást kiegészítő feladata a tehetséggondozás és a –tanulmányi és szociokulturális értelemben vett– felzárkóztatás (10. ábra).

---

<sup>27</sup>Három határozatlan idejű státusz mellett ténylegesen egy negyedik, határozott idejű is van, mivel az iskolatitkárt gyermekszületés miatti tartós távolléte miatt pótolni kellett.

<sup>28</sup>A technikai állományhoz tartozik még egy, gyermekével ugyancsak otthon, tartósan távol lévő munkatársnő is.

<sup>29</sup>Egyelőre a betanulási-átvételi időszak – nem zavarmentes– heteiben vagyunk. Az elektronikus portai beléptetőrendszer már a tanév elejétől üzemképtelen. A házban a kollégium diákjain, dolgozóin kívül két iskola polgárai is rendszeres látogatók, az átmenő forgalom tehát nagyon nagy.



10. ábra. Az esélyteremtés és a társadalmi mobilitás kapcsolata - a kollégium küldetése

### 2.5.1. A kollégium foglalkozási rendszere

Az intézményben folyó szakmai munka gerincét – a tanulók személyiségfejlesztését, személyre szabott nevelését szolgáló, egyéni törődést biztosító foglalkozásokon túl – tantárgyi, tanulássegítő, valamint a szabadidő eltöltését célzó foglalkozások alkotják. Ezek részletes ismertetésétől eltekintek, azok megtalálhatóak az intézmény Pedagógiai Programjában (PP).<sup>30</sup>

A tanulássegítő foglalkozások: érettségi vizsgára felkészítő vagy szabadon választott tantárgyi szakkör, felzárkóztató, korrepetálás, másnapi készülést segítő (pl. tanulószobai, szilenciumi) foglalkozás, fejlesztő foglalkozás. A tantárgyi foglalkozásokat szakos pedagógusok tartják. Kollégistáink éves szinten 60-90 jegyzett versenyeredményt érnek el tanulmányi, szakmai vagy sport, kulturális területen.<sup>31</sup> A Kollégiumi nevelés országos alapprogramja (KNOAP; 59/2013 EMMI r.) által meghatározott tematikus csoportfoglalkozások a kollégiumi tanulóifjúság egészére kiterjednek.

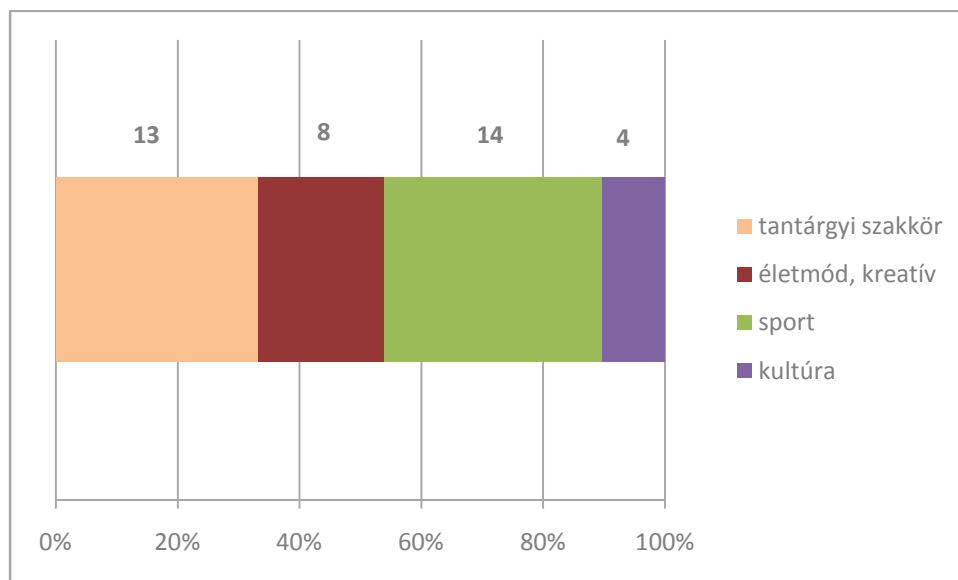
### 2.5.2. Hagyományok, szabadidő eltöltését szolgáló lehetőségek

Különös hangsúlyt kap a szabadidő tartalmas eltöltését szolgáló tevékenységek között a sport (sportpályák, konditermek, korábban: műfüves futball, uszodabérlet), melyet szervezett kerektek között, a foglalkozási rendszerbe illetően (labdarúgás, asztalitenisz stb.), de kötetlen módon, szabadidejükben is végezhetnek a diákok. Emellett számos más (pl. kézműves, relaxációs, tanulmányi) foglalkozáson való részvételre is módjuk van.

<sup>30</sup> A TMTK Pedagógiai Programja (2014.) 23spp.

<sup>31</sup> Ezt bizonyítják a TMTK belső informatikai hálózatán (adatok/Eredmények) gyűjtött, s a vezetői beszámolóban is megjelenő tanulói sikerek. Ezek eléréséhez a kollégium biztos háttérrel, szakkörei adott esetben felkészülési lehetőséget, tanárai szakmai segítséget nyújtanak.

A KNOAP által előírt, heti egy, kötelezően választandó kollégiumi foglalkozás sikertörténetek tekinthető: még az érettségi utáni képzésben tanuló diákok is értékes sport-, kulturális, életviteli vagy tanulmányi jellegű szakkörön vesznek részt, s ezáltal közösségépítő programokba is bekapcsolódnak. Diákjaink közel negyven tételes kínálatból választhatnak (11. ábra).



11. ábra. a kollégium szakköri kínálata tematikus csoportosításban (2017/2018)

Fontos megemlíteni a hagyományos rendezvényeket: ilyenek a gólyatábor, az egészséghetek (évente kétszer), a Mikulás-nap, a kollégiumi hét (decemberben), a farsang és a gyermekhét (májusban). Szervezésükben a diákönkormányzat és a tanárok egyaránt közreműködnek.

### 2.5.3. A szociális hátrányok enyhítését szolgáló tevékenység, ifjúságvédelem

A PP is külön szól az intézmény hátránykompenzáló szerepéről. „A kollégiumban lakó diákok nagyon különböző szociokulturális háttérből, szociális és anyagi helyzetből érkeznek. A szociális hátrányokkal érkező tanulóink külön figyelmet érdemelnek, hiszen kiemelt feladatunk a hátrányaik csökkentése.”<sup>32</sup> A szociális hátrányok mérséklését segítik a felzárkóztató foglalkozások; a pályaválasztás segítése; a személyes, egyéni tanácsadás a tanulóknak, szülőiknek; az egészségvédő és mentálhigiénés programok szervezése; a tanulók szabadidejének szervezése; valamint a kollégiumon kívüli programok meghirdetése, ingyenes rendezvények keresése.<sup>33</sup>

Az ifjúságvédelmi feladatok jelenleg teljes mértékben a kollégium pedagógusaira hárulnak. Nem biztosított sem az ifjúságvédelmi megbízott (felelős), sem a pszichológus, holott igény lenne a munkájukra. Korábban –amíg pl. utóbbi külső szakemberként megbízással foglalkoztatható volt– számos tanuló kereste fel, s kaphatott szakszerű segítséget.

### 2.5.4. Tehetséggondozás

A kollégium –tanulmányi, szociális és kulturális– felzárkóztató tevékenysége mellett hagyományosan legfontosabb, pedagógiai arculat-meghatározó tevékenységrendszer. Sajnos a sok

<sup>32</sup> A TMTK Pedagógiai Programja (2014.) p11.

<sup>33</sup> TMTK PP p12.

évtizedes múltra visszatekintő, egyetemi felvételre felkészítő program a külső és belső feltételek gyökeres megváltozása miatt mint koherens rendszer az utóbbi években megszűnt, néhány tehetséggondozó szakköri foglalkozással zsugorodott.

Legalább ennyire fájó, hogy az Arany János Tehetséggondozó Program (AJTP) tanulói bázisa is annyira beszűkült, anyagi forrásai annyira megcsappantak, hogy néhány éven belül a megszűnés fenyegeti.<sup>34</sup> Felszámolása esetén a magyar tehetséggondozás történetében unikális, az egész országra kiterjedő hálózattal bíró program nem csak a Dél-Budai Tankerületből, de az egész fővárosból, ezáltal a teljes régióból (Közép-Magyarországról) eltűnne. Nagy kár lenne érte.

### 2.5.5. Kapcsolatok, együttműködés

A kollégium –külső és belső kapcsolatainak ápolása, működtetése során– együttműködik a Diákönkormányzattal, a fenntartóval, a tulajdonos önkormányzattal, szolgáltatókkal, bérlővel, érdekvédelmi szervezetekkel, szakmai partnerekkel. Az AJTP országos kollégiumi munkaközösség értekezleteinek állandó házigazdája; a program szakmai testületeiben, konferenciáin aktívan képviselteti magát. A TMTK és tanárai (előadóként is) részt vesznek az országos szakmai fórumokon, továbbképzéseken; tagjai szakmai szervezeteknek; az intézményben rendszeresen jó gyakorlat és ismeretátadó műhelytevékenység folyik (belső továbbképzések, beszámolók; AJTP országos kollégiumi munkaközösség értekezletei).

Az intézmény az itt folyó sikeres pedagógiai munka és eredményes pályázati tevékenység elismeréseként ökoiskolai és akkreditált regionális kiváló tehetségpont címekkel rendelkezik.



12. ábra. A kollégium tervezett új honlapjának nyitólapja (munkaverzió)

<sup>34</sup> Jelenleg már csak 21 tanuló vesz részt a budapesti programban (Partnerintézményünk a BMSZC Puskás Tivadar Távközlési Technikum Infokommunikációs Szakgimnáziuma).

## 2.6. Erőforrás-leltár

A helyzetelemzés zárásaként vázlatosan összefoglalom a kollégium jelenlegi helyzetét meghatározó tényezőket. A rendelkezésre álló erőforrások számbavétele („leltára”) mellett megemlítek több, a pályázat írásakor ható folyamatot, adottságot, helyzetet is.<sup>35</sup>

A kollégium erőforrás-leltárát az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket összegző táblázatba foglalva elkészítettem az intézmény SWOT-analízisét (2. táblázat).

2. táblázat. A TMTK SWOT-analízise

Erősségek	Gyengeségek
<p>Tehetséggondozás. Az intézmény szakmai elismertsége (ökoiskola, akkreditált regionális kiváló tehetségpont, AJTP alapító intézmény). Élő kapcsolat a partneriskolák egy részével. Tanárok elhivatottsága és szakmai eredményei. Képzett nevelőtestület, továbbképzések, sikeres minősítések. Belső továbbképzések, beszámolók. Az épület elhelyezkedése, környezete, jó közlekedési adottságai. Változatos és rendszeres szabadidős lehetőségek házon kívül és belül. Jó technikai ellátottság, tárgyi felszereltség. Sokszínű diákság (erősség, de egyes helyzetekben –pl. közösségépítésnél– olykor nehézség is). Sok tehetséges kollégista.</p>	<p>Tehetséggondozó programok leépülése. Az épület műszaki állapota. Szakmai munkát segítő reszortok (státuszok, megbízási lehetőségek) hiánya (rendszergazda, ifjúságvédelmi felelős, pszichológus). Nem kellően hatékony a kollégium népszerűsítése. Fenntarthatóságra vonatkozó hosszú távú koncepció hiánya. Az intézmény érdekérvényesítő-képessége csekély. Tanulói motiváltság csökkenése. A tanulói bázis („merítés”) nem elég széleskörű. Tanulói lemorzsolódás.</p>
Lehetőségek	Veszélyek
<p>Ismertségnövelés, reklám. Aktívabb pályázati tevékenység. Partnerkapcsolatok szélesítése. Arculattervezés; a szervezeti kultúra fejlesztése. Szakmai tapasztalatcsere: jó gyakorlatok átvétele és átadása. Szorosabb kapcsolat a fenntartó intézményével, kooperáció a tehetséggondozás terén. Tehetséges művészeti iskolások, sportolók erőteljesebb bevonása a kollégiumi életbe.</p>	<p>Negatív társadalmi folyamatok begyűrűző hatása: neveltségi szint csökkenése, értékvesztés. Az épület és a berendezések további amortizációja. Pedagógusok kiégése. A működés jogszabályi környezetének állandó változásai, adminisztratív fenntartói intézkedések. Az AJTP megszűnése a TMTK-ban. A 21. századi partneri igényekhez, az új körülményekhez való alkalmazkodás elmaradása; a diákság elpártolása.</p>

<sup>35</sup> A „gyengeségek” kategóriába kerültek között olyan elemek is szerepelnek, amelyek az egész kollégiumi szféra adottságának tekinthetők, mert nincs meg hozzájuk a jogszabályi háttér.

## TMTK 2.0 — A KORSZERŰ KOLLÉGIUM VEZETŐI PROGRAMJA

# 3. Fejlesztési elképzelések

FENNTARTHATÓSÁG, FEJLŐDÉS, VERSENYKÉPESSÉG

„*Quidquid agis, prudenter agas, et respice finem.*”<sup>36</sup>

### 3.1. Kiinduló helyzet

A „Korszerű kollégium” vezetői programját a tárgyi-dologi feltételek lehetőség szerinti javítására és a humán erőforrások megbecsülésére, az emberre mint értékre kívánom alapozni. Ebben a vezetői vízióban egyensúlyban vannak az adottságok, igények, lehetőségek, fejlesztési szándékok és tevékenységek. Belátva, hogy ideális intézmény nem létezik, mégis az optimális megoldásokat keresve és megvalósítva, a munkatársi közösség erejére támaszkodva kívánok dolgozni.

A kollégiumot a korábbi vizsgálatok által feltárt adatok, jelenségek és folyamatok miatt a jelek szerint krízishelyzet kialakulása fenyegeti. Ezt a megállapítást korábbi, a mesterprogramom és a kapcsolódó együttműködési megállapodás részét képező szervezetfejlesztési tanulmányom által igazolt tényekre alapozom.<sup>37</sup>

#### A kialakult helyzet fő összetevői:

- a diáklétszám csökkenése, melynek oka részben demográfiai, részben a tanulói elégedettség csekély és csökkenő mértékéből adódik
- az egyik fő pedagógiai profil, a tehetséggondozó tevékenység visszaszorulása (egyetemi felvételre felkészítő szakköri tevékenység és az AJTP „elolvadása”)
- a kollégium felkészületlensége a tanulói utak, szokások és igények változására és az erre a jelenségre adott inadekvát válaszok.

Ha ez utóbbi –kétségkívül nyers– megfogalmazást vitatjuk is, nem vitatható el a demográfiai helyzetből adódó és a prognózisok által mutatott valóságos fenyegetettség ténye. Állítom: az a vélekedés, hogy a TMTK más intézményekkel való összevetésben a létszámfolyamatok terén kiállná a próbát, még nem jelenti, hogy a jövőre nézve nincs teendője a versenyképesség javítása terén.

A következőkben vázolt TMTK 2.0 fejlesztési terv a kialakuló krízishelyzet felszámolásának, a TMTK-ban folyó kollégiumpedagógiai tevékenység fenntarthatóságának lehetséges útját jelenti.

<sup>36</sup> Bármit is tégy, bölcsen tedd, s gondolj a következményekre.

<sup>37</sup> Demográfia, versenyképesség, fenntarthatóság. Az AJTP helyzete és jövője a Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégiumban. Helyzetelemzés és javaslat intézkedési tervre. Katona P. TMTK 2017 december, 20p.

## 3.2. A fejlesztési elképzelések alapelvei

A kollégium pedagógiai programjában nevesített elvektől, értékektől nem kívánok eltérni, azonban azok komolyan vételét és tényleges alkalmazását célul tűzöm ki. Ezeket itt nem ismétlem meg, ám a vezetésre, működtetésre és a pedagógiai tevékenységre vonatkozó, követendőnek tételezett alapértékeket fontosnak érzem újra nevesíteni: emberiség, méltanyosság, erkölcsösség, igazságosság, esélyegyenlőség, közösség, tisztelet, jóhiszeműség, jóindulat, kölcsönösség, türelmesség, együttműködés, szolidaritás, nyilvánosság, ésszerűség, teljesítmény, minőség, kulturáltság, környezettudatosság, egészségtudatosság.<sup>38</sup>

A TMTK 2.0 vezetői programjának fejlesztési elképzeléseit ezekre az alapelvekre és a pályázat első fejezetében bemutatott sarokkövekre<sup>39</sup> alapozom.

## 3.3. Jövőkép, jövőstratégia

Már a 2014-es, az közoktatás-vezetői pedagógus szakvizsgám szervezeti kultúrával foglalkozó szakdolgozatának kérdőíves felmérése, s annak kiértékelése is fontos tanulságokkal szolgált az intézményi jövőképet illetően. E tanulságok egyike, hogy az intézmény jövőstratégiáját a hagyományokra és az elért eredmények megtartására (a minőségbiztosításra) alapozó, tervszerű innovációt megtestesítő szervezetfejlesztésnek (és minőségfejlesztésnek) kell meghatároznia. Most ezt azzal egészítem ki, hogy e stratégia vezérfonala –megmaradásunk és a sikeres pedagógiai munka fenntarthatósága érdekében– a változó körülményekhez és a „megrendelői” igényekhez való hatékony alkalmazkodás legyen. A hatékony alkalmazkodás versenyképességünk záloga, a versenyképesség pedig a fejlődés és a fenntarthatóság feltétele.

A sikeres szervezetfejlesztést befolyásoló főbb tényezők: az intézmény adottságai, hagyományai, a vezető személyisége és vezetési-, ill. munkamódszerei, továbbá kiemelt fontossággal, –mint tudjuk– a pedagógusok.<sup>40</sup>

### 3.3.1. Hálózatépítés, együttműködés

Kétségtelen tény, hogy az intézmény és szakmai programjai fenntarthatóságához alapvetően szükséges a partneri együttműködés javítása és a hálózatépítés úgy vertikális, mint horizontális irányban. Előbbi alatt elsősorban a fenntartóval való, egymás érdekeit kölcsönösen szem előtt tartó kooperációt és a szülőkkal, diákokkal való kapcsolatot értem, míg utóbbi alatt a szakmai partnerekkel való együttműködést. Utóbbinak sajátos, magasabb szintű megjelenési formája a hálózatosodásba való bekapcsolódás, melyet az intézményvezetés –sok éves munkával– már megalapozott.

<sup>38</sup> TMTK PP (2014.) 3.1. A kollégiumi nevelő-oktató munka pedagógiai értékei, alapelvei, célkitűzései 16sp.

<sup>39</sup> Munka, bizalom, visszacsatolás, projektszemlélet, kommunikáció, partnerközpontúság, innováció, jövőkép.

<sup>40</sup> *Benedek István: A közoktatási intézmény hatékonysága. „B” rész. BME GTK APPI Műszaki Pedagógiai Tanszék, Budapest, 2013. 116p. pp62-70. Mint tudjuk, a szervezetben mindenkire szükség van, de mindenkire másért. Másképpen: „Egy kocsikerék nem jut messzire” (együttműködés nélkül nincs siker). Ld. Benedek I.: Mindennapi vezetéselmélet. Útravaló kulcsmondatok a vezetéshez. Stúdium Fam. Oktatási és Szolgáltató Bt., Szomor, 2013. 223p. p130.*

### 3.3.2. Pedagógiai arculat- és brandépítés

Nézetem szerint a szervezeti kultúra kiteljesedését egy köznevelési intézményben a meglévő hagyományokra, tárgyi és humán erőforrásokra alapozó pedagógiai arculattervezés, némileg fellengzős –az üzleti világból kölcsönzött– kifejezéssel élve: brandépítés jelenti. Ezek a tevékenységek az előbbi SWOT-analízis eredményeiből kiindulva és annak tanulságait felhasználva olyan kitérés pontot jelenthetnek, amelyek biztosítják a nevelőtestület több évtizedes munkájával elért eredmények és az intézmény fennmaradását.

E tervek és a fenntarthatóság jegyében a következő években nyitni kell a vidéki általános iskolák felé, ki kell építenünk egy jól működő kapcsolattartási rendszert, hiszen ezekből az iskolákból jönnek a továbbtanuló diákok, de tőlük delegálják az AJTP-ba kiválasztottakat is. Ugyanilyen fontos a budapesti középiskolákkal való kapcsolatok elmélyítése, önmagunk megismertetése velük. Fel kell mérnünk a tanulói igényeket, s ezen igényekhez kell a tanulássegítő- és szabadidős programkínálatot terveznünk.

Folyamatosan fejleszteni szükséges a kollégium pedagógiai módszertani repertoárját, programkínálatát, s ehhez elengedhetetlen a –realitásoktól el nem szakadó– pedagógiai vízió felvázolása. A határozott pedagógiai profil központi elemeit elképzeléseim szerint a jövőben a tehetséggondozás (a kialakult helyzet miatt ez már nem csak a tehetséggondozó programokat jelenti) és az élhető, a kollégistáknak élményt, közösséget, továbbá biztos háttérrel nyújtó kollégium ideája képezik.

## TMTK 2.0 — A KORSZERŰ KOLLÉGIUM

### 3.4. A megújítva megtartó vezetői program pillérei

#### ELSŐ PILLÉR: A KOLLÉGISTA

**ÉLHETŐ KOLLÉGIUM.** Az élhető kollégium programja az akceptálható tanulói igényekből kiindulva fogalmazza meg a vezető és az intézmény munkatársainak feladatát. Ezek címszavakban a következők: lakható épület; tényleges tanulói igény- és személyiségközpontúság; a diákok megtartására irányuló cselekvési motívumok (másképpen: a tanulói lemorzsolódást mérséklő cselekvési terv).

**3.4.1. Lakható épület.** A TMTK nem diákszálló, hanem oktatási, köznevelési intézmény. Ennek ellenére nem feledkezhetünk meg arról, hogy a kollégium a kollégista élettere, „második otthona” is. Ennek megfelelően mindent meg kell tenni, hogy az épület lakható maradjon, sőt a komfort közelítsen a 21. századi normákhoz. A legfontosabb tennivalók rövidtávon:

- a technikai színvonal javítása, különös tekintettel a fűtésre, a hideg- és melegvízszolgáltatás anomáliáinak megszüntetésére
- a beléptető-rendszer helyreállítása, fejlesztése



- sürgős szigetelési munkák elvégzése, balesetveszélyes helyiségek helyreállítása, használatba vonása
- a fenntartóval való egyeztetés, a forrásigény hatékony kommunikálása

Középtávon:

- széleskörű vizesblokk-korszerűsítés és -felújítás
- teljeskörű tető- és homlokzati szigetelés, nyílászáró-csere
- „e-kollégium” feltételeinek biztosítása (Wi-Fi hálózat fejlesztése, online jelentkezési lap)
- a tanulási, kulturális, sportolási és egyéb szabadidős lehetőségek kínálatának fenntartása, lehetőség szerinti bővítése

**3.4.2. Tanulói igény- és személyiségközpontúság.** Nem más, mint a pedagógiai alapdokumentumokban leírt elvek következetes és egységes betartása, a tanulói igények figyelembevétele, rugalmasság, humánus megközelítés. Nem jelent elvtelen engedékenységet (megkövetelendő az alapvető együttélési normák, a házirend betartása). Ennek megfelelő tevékenység és pedagógiai attitűd megkövetelése a pedagógusoktól és minden munkatárstól.

Részelemei:

- diákcentrikus, támogató pedagógiai légkör (személyiségközpontú pedagógia)
- közösségépítés
- szülői és tanulói igények felmérése (tanév elején)
- szülői elégedettségmérés (online kérdőívvel)
- támogató tanulási környezet: szilenciumi rendszer új alapokra helyezése (tanulósobai tanulás környezetének javítása-átalakítása; a tanulmányi átlag kizárólagosságának megszüntetése: jelentős javítás elismerése-jutalmazása)

**3.4.3. Tanulói lemorzsolódás visszaszorítása.** Egyfelől oktatáspolitikai elvárás, másfelől szükségszerűség. Alkalmazkodás a tanulói utak, igények változásához (különös tekintettel az érettségi utáni szakképzésben részt vevő, valamint a művész- és sportolónövendékek elfoglaltságaihoz, életének sajátosságaihoz). Kapcsolódó feladatok:

- a TMTK Pedagógiai Programjának módosítása, amennyiben a nevelőtestület az 59/2013. (VIII. 9.) EMMI rendelet 2. sz. mellékletében foglaltakra figyelemmel a 13-14. évfolyamos kollégisták tematikus csoportfoglalkozásait érintő változtatás mellett dönt<sup>41</sup>
- régi diákok visszavételénél az egyéni sajátosságok rugalmasabb figyelembevétele, különös tekintettel az érettségizettekre és a művészeti iskolába járó és sportoló középiskolásokra

---

<sup>41</sup>A) változat: TMTK PP 4.1.2. 'Csoportfoglalkozások' táblázat és a PP 13. 'Mellékletek' módosítása úgy, hogy a 13-14. évfolyam számára a KNOAP által megengedett módon a tematikus csoportfoglalkozások a csoportvezetői foglalkozások keretében kerüljenek megszervezésre.

B) változat: a PP-ot a jelenlegi formájában hagyná, ám kiegészítésül a megfelelő helyeken betoldaná, hogy az elmulasztott tematikus csoportfoglalkozások pótlása csoportvezetői foglalkozások keretében is lehetséges a 13-14. évfolyamosok számára.

- anyagi okokból távozni kényszerülő diákok esetében a korai közbelépés, támogatási lehetőségek felkutatásának ösztönzése; AJTP tanulók esetében az AJTP „konkurens” intézménypárjainak „kínálatára” figyelemmel, szem előtt tartva a tanulói igényeket és a feladatfinanszírozás elvi lehetőségeit –a realitások figyelembe vételével– meg kell vizsgálni, bővíthető-e a tanulóknak adható szociális juttatások köre, ú. m. utazási támogatás, szociális ösztöndíj, étkezési támogatás (gyakoribb díjátvállalás)
- általában a tanév közbeni lemorzsolódás mérséklésének ösztönzése

## MÁSODIK PILLÉR: A SZAKMAI MUNKA

**3.4.4. Minőségirányítás.** A minőségbiztosítás és a minőségfejlesztés egységes szemléletét jelenti.<sup>42</sup> Részei:

- a belső minőségbiztosítás rendszerének helyreállítása. Az egykori intézményi minőségirányítási program (IMIP) tapasztalataira alapozva; az e tevékenységért felelős belső munkacsoport vagy személy megbízásával (ld. később)
- elégedettségmérés rendszerének visszavezetése korszerűbb módszerekkel (online kérdőív-kiküldés és e-feldolgozás)<sup>43</sup>

**3.4.5. Felzárkóztatás, hátránykompenzáció.** A tanulmányi, szociális vagy kulturális hátrányok leküzdésének társadalmi szinten is fontos eszköze a kollégium. Az e téren eddig elért eredmények megőrzése, a kapcsolódó, felzárkóztatást szolgáló pedagógiai tevékenységek támogatása kiemelt vezetői feladat a jövőben is.

**3.4.6. Tehetséggondozás.** Az intézmény szakmai tevékenységének –a felzárkóztatás és a hátránykompenzáció mellett– központi összetevője, arculatának meghatározója kell, hogy legyen a jövőben is. A tehetségfogalom Balogh László-féle, kiterjesztő értelmezéséből<sup>44</sup> kiindulva konstruálandó újra az intézmény tehetséggondozó portfóliója. Fontosabb, részben meglévő, részben kidolgozandó elemei:

- meglévő alap: a szakmai feladat ellátását biztosítja, hogy a Dél-Budai Tankerületi Központ (DBTK) SZMSZ-ébe is bekerült mint a DBTK igazgatójának feladata<sup>45</sup>

<sup>42</sup> E tevékenység bevezetésének előkészítése a pedagógiai igazgatóhelyettes koordinálásával 2018 februárjában megkezdődött. Az ötfős munkacsoport tagja a pályázati író is.

<sup>43</sup> E javaslatok is megjelentek a már hivatkozott szervezetfejlesztési tanulmányban (Katona P. 2017.). Ott –a mesterprogram folytatása részeként– az elégedettségmérések megvalósításában való részvételre tettem felajánlást.

<sup>44</sup> Balogh L.: Elméleti kiindulási pontok a tehetséggondozó programokhoz. A Nemzeti Tehetségsegítő Tanács 2007. január 5-6-i tanácskozása. Mi a tehetség? <http://tehetseg.hu/mi-tehetseg> (utolsó lekérdezés: 2014. március 16.). Hangsúlyos a *képesség* szerepe (ld. tehetségigéret), mert az önmagában még nem garantálja a kiemelkedő teljesítményt. Manapság vita van a tehetséggondozás szakemberei között arról, hogy azt a korábbi premisszát fogadjuk-e el alaptételként, hogy igazán tehetséges csak a népesség nagyon kis hányada, vagy azt az újabban terjedő álláspontot, hogy a népesség igen nagy hányada tehetséges valamiben, csak azt a „valamit” kell megtalálni és fejleszteni.

<sup>45</sup> DBTK Szervezeti és Működési Szabályzata (2017.) p9: 5. § (3) bekezdés p) „a rendelkezésre álló eszközökkel a fenntartásában lévő intézményekben, a Pedagógiai Programmal összhangban biztosítja a tehetséggondozás és a tehetséggondozó programok működési feltételeit”. Ez a pont a pályázati író személyes indítványára került be a dokumentumba, a fenntartó érdekképviselletekkel való együttműködése példajaként is.

- tehetséggondozó szakkörök fenntartásának, visszavezetésének prioritása: szakkörtartók toborzása, megbecsülése; külsős foglalkozástartás feltételeinek biztosítása, megteremtése fenntartói segítséggel; a tehetséggondozás –akár külsős– alanyainak externátusi konstrukcióban történő bevonása
- az AJTP helyi fenntarthatóságát biztosító új utak keresése. A jelenlegi partneriskola megtartása mellett mielőbb elérendő, hogy gimnáziumi intézménytípusban is lehessen az AJTP-ban Budapesten továbbtanulni. Gimnáziumi partner felkutatása, meggyőzése, programba való bevonása (fenntartói és más szakmai szervezetek közreműködéssel)<sup>46</sup>
- Vidéki társintézmények jó gyakorlatainak lehetőség szerinti adaptálása, a lehetőségek felmérése
- AJTP-tábor szervezése 7. évfolyamos diákoknak<sup>47</sup>
- intézményi tehetségregiszter létrehozása

**Tehetségregiszter.** Olyan, lehetőség szerint a tehetségígéreteteket és a már azonosított tehetségeket is magában foglaló intézményi információbázis létrehozása, amely segítségünkre lesz az egyéni fejlesztési tervek, valamint a tanári és vezetői beszámolók elkészítésénél. Tájékoztató, orientáló, döntéseket alapoz meg, szakmai programok alátámasztásául szolgál. A jövőben a kollégisták szakmai, tanulmányi, kulturális és sportsikereit, versenyeredményeit összegyűjtő, már létező regiszter kiegészítése lehet. A regiszterbe kerülés lehetséges forrásai: tehetséggondozó programban vagy projektben való részvétel (pl. AJTP, MATEHETSZ-pályázatok stb.); művészeti középiskolák zenész, színész, képzőművész stb. tanulói; igazolt sportolók, sportiskolások; tanári javaslat egyéb tehetségjegyek alapján.

**3.4.7. Hagyományok.** A TMTK megőrzésre méltó hagyományainak ápolása, a tanulói igényekhez közelítése. Ide értem a következőket:

- hagyományos rendezvények fenntartása, tanulói igények szerinti frissítése a Diákönkormányzattal együttműködve
- az elért szakmai eredmények megtartása

**3.4.8. Pályázatfigyelés.** Külső források lehetőség szerinti bevonása pályázatok felkutatásával, sikeres pályázati tevékenységgel a szakmai fejlesztések, szabadidős és kulturális programok szervezése stb. érdekében. Az intézmény anyagi forrásainak korlátozottsága és a jövő kihívásai egyaránt szükségessé teszik e feladat prioritásként kezelését. A TMTK eddigi szakmai sikereit és elismeréseit is jelentős részben pályázatok alapozták meg. Szükségesnek látom az ebben aktív és sikeres kollégák –szervezeti struktúrában is megjelenő– összefogását (ld. ott).

**3.4.9. Működtetés.** A működtetés a pedagógiai szakmai munka stabil hátterét, nyugodt végzését, s a kollégisták komfortos életét biztosítani hivatott, felelősségteljes feladat. Kiemelten fontos a gondnok szerepe (felújítási- és karbantartási tevékenység koordinálása,

<sup>46</sup> A kollégiumvezetés korábbi, ez irányú kísérletének felújítása, kiterjesztése. Külső, a bővítés feltételeinek megteremtése céljából bevonandó partnerek: AJTP Szakmai Tanácsadó Testület, EKE OFI, AJTP Programiroda, Kollégiumi Szakmai és Érdekvédelmi Szövetség, Dél-Budai Tankerületi Központ.

<sup>47</sup>Ld. pl. Szűcs Róbert nyíregyházi kollégiumvezető előadását az AJTP kollégiumi munkaközösség értekezletén (2017. december 8., prezentáció a pályázatíró birtokában).

levezénylése, szállásadói feladatkör); kívánatos a technikai munkatársak elhivatottsága és megbecsülése, a munkafeltételek javítása, amelyre minden eszközzel törekedni kell. Nem kerülhető meg a rendszergazda-kérdés, az informatikai és épületgépészeti problémák sürgető megoldási kényszere, valamint a műszaki ügyelet megoldatlansága. Ezen bajok orvoslására csakis a fenntartó támogatásával van mód.

**3.4.10. Hatékonyság.** A szakmai munka eredményesebbé tételének feltétele a hatékonyság növelése. Ennek eszköze a már előljáróban megnevezett projektszemlélet, melynek fontosabb alkotóelemei:

- a tevékenységek tervezettek, szervezettek és ellenőrzöttek
- a feladatoknak világosan kijelölt célja, elvárt eredménye, határideje és felelőse van
- munkaszervezés (feladatok, felelősök, határidők: megfelelő embert a megfelelő helyre)
- a korábban említett minőségirányításban érvényesül a PDCA-ciklus minden jellemzője, különös tekintettel a visszacsatolásra
- papír alapú adminisztrációs terhek racionalizálása

**3.4.11. Fenntarthatóság.** A tágabban értelemben vett fenntarthatóság a szakmai munka minden elemére vonatkozik. Ide értendő különösen:

- környezettudatosság: a TMTK e téren elkötelezett munkatársai munkája eredményeként elért sikerekre (szelektív hulladékgyűjtés, ökokert, környezeti projektek stb.) alapozva, a környezeti nevelés prioritásként kezelése, a környezettudatos nevelés továbbvitele és kiterjesztése
- tehetséggondozó és esélyteremtő-felzárkóztató tevékenységek megtartása
- partneriskolai kör bővítése, különös tekintettel a Dél-Budai Tankerület intézményeire

**3.4.12. Szakmai munka megújítását célzó szervezeti változás.** Szándékaim és reményeim szerint fenntartói támogatásra talál az előzőekben részletezett, a megújuláshoz szükséges szakmai tevékenységek megvalósításához szükséges két új, tematikus alapon szerveződő munkaközösség létrehozása (természetesen a létező leány és fiú munkaközösségek megtartása mellett):

- minőségirányítási és innovációs munkaközösség
- szabadidő-szervező és pályázatfigyelő munkaközösség

**3.4.13. Dokumentum-revízió.** Intézményi alapidokumentumaink az utóbbi évek változásai miatt egyes helyeken pontatlanok, a valóságtól eltérő állapotot mutatnak.<sup>48</sup> Az itt vázolt fejlesztési elképzelések megvalósulása további kiigazításokat tehet szükségessé. Emiatt szükséges lehet a Pedagógiai Program és a Szervezeti és Működési Szabályzat felülvizsgálata is.

---

<sup>48</sup> Az SZMSZ-ben például szerepel a logisztikai koordinátor –a valóságban már nem létező– reszortja. (SZMSZ 2014. p6, p13, sőt a dokumentum-életútnál „logisztikai igh.” p2).

## HARMADIK PILLÉR: A KAPCSOLATOK

### A külső kapcsolatok megújításának programja

**3.4.14. Szülők.** Élőbb, a kor elvárásainak és lehetőségeinek megfelelő, modern kapcsolattartási csatornák (pl. közösségi oldalak) használatát támogatom. Célszerű egy olyan, a rendelkezésünkre bocsájtott adatokból álló szülői email-adatbázis összeállítása, ami nem csak az egyedi kapcsolattartást, de a célzott tájékoztatók (körlevelek) és az elégedettségmérést szolgáló online kérdőívek kiküldését is lehetővé teszi.

**3.4.15. Fenntartói érdekközösség.** Az intézmény és a fenntartó kapcsolata egyszerre partneri és hierarchikus viszony. A kapcsolat e kettőssége, a –bizonyos értelemben kölcsönös–, anyagi értelemben leginkább egyoldalú függés kissé a szülő-gyermek kapcsolatra is hasonlít. A –meggyőződésem szerint társadalmi missziót is betöltő– kollégium nem lehet a fenntartó mostohagyermeké. A fenntartóval való, létfontosságú kapcsolatot a kölcsönös tiszteletre és arra a felismerésre kívánom alapozni, hogy a Dél-Budai Tankerület és a Táncsics köznevelési céljai, érdekei azonosak — végső soron sors- és érdekközösségben vannak.

Ennek szellemében, a hatékony és eredményes munkakapcsolat jegyében, a fenntartói kapcsolatok építése során megtett lépések közül kiemelem a következőket:

- rendszeres konzultáció, személyes tankerület-igazgatói látogatás, fórum kezdeményezése
- a TMTK partneriskolai körének, valamint az AJTP küldő intézményi körének bővítése fenntartói segítséggel, a program fővárosi gimnáziumi partnerének közös felkutatása
- a kollégium kapacitásainak, lehetőségeinek felajánlása (pl. kerületi vagy tankerületi rendezvények megtartásához, a DBTK intézményeihez látogató diákcsoportok fogadására, szállásadásra)<sup>49</sup> annak érdekében, hogy a tankerület vérkeringésébe intenzívebben bekapcsolódhassunk
- a „jó gazda” szemléletnek megfelelően problémaeltár felvétele; a mindennapi működést súlyosan akadályozó gondok megoldása fenntartói segítséggel (műszaki ügyelet, vízellátási és fűtési anomáliák, szigetelés és nyílászáró-csere, beléptetőrendszer, épületgépészeti korszerűsítés, szerverpark, szolgáltatók, helyiséghasználat stb.)
- közös pályázati tevékenység a helyi szakmai és infrastrukturális fejlesztések érdekében

**3.4.16. Szakmai partnerek.** A hatékony munka, a tájékozódás és a tájékoztatás eredményessége érdekében a jövőben is fontos a külső partnerekkel való korrekt kommunikáció és munkakapcsolat. Kiemelten említendő:

- szakmai kapcsolatok okán: önkormányzatok (főváros és kerület, szükség esetén a diákokat küldő településeké is), családsegítő szolgálatok, pedagógiai szolgáltatók,

---

<sup>49</sup> Nem mellékesen: a TMTK már most is komoly sajátbevétel-termelőnek számít. E bevételtermelő képesség megőrzése végett is célszerű a bevétel minél nagyobb hányadát visszaforgatni. Az állagmegóvó, karbantartási jellegű ráfordítások mellett a hosszú távú fenntarthatóság érdekében beruházások elhatározása is célszerű.

Kollégiumi Szövetség, tehetséggondozó és egyéb szakmai szervezetek — és kiemelten: a partneriskolák, valamint a fővárosi kollégiumok

- működtetés, üzemeltetés kapcsán: önkormányzat, Étkeztetési Szolgáltató Gazdasági Szervezet, bérlő (Vadaskert Általános Iskola), szolgáltatók (büfé, porta, takarítás, közművek stb.)
- társadalmi kapcsolatok miatt: kulturális, sport és diákszervezetek, egyesületek

**3.4.17. Érdekképviseltek.** Vezetőként a munkavállalók méltányolható érdekeit szem előtt tartó, korrekt munkakapcsolatra törekszem a képviselőket ellátó szervezetekkel: Nemzeti Pedagógus Kar; (létrejötté esetén) Közalkalmazotti Tanács; valamint a szakszervezetek (PSz, PDSz) helyi képviselőivel.

#### A belső kapcsolatok megújításának programja

**3.4.18. Munkatársak.** Kinevezésem esetén kollégáim a tölem az elmúlt évek, évtizedek során megszokott kommunikációs stílusra számíthatnak. A jövőben is törekszem a kiegyensúlyozott, kiszámítható, elfogadó, mások véleményét meghallgató hozzáállásra („a másoknak is lehet igaza”). Ugyanez vonatkozik a pedagógus, a nevelő-oktató munkát segítő és a technikai munkatársakra, továbbá a diákságra is.

**3.4.19. Diákság.** Elsődleges fontosságúnak tartom, hogy a kollégisták jól érezzék magukat az intézményben, amihez a kommunikáció és általában a kapcsolatok minősége rendkívüli mértékben hozzájárulhat. Szándékaim szerint ezért:

- a Diákönkormányzat (DÖK) tevékenységét a rendelkezésre álló eszközökkel támogatnám; ötleteire, munkájára a kollégiumi élet alakításában, kiemelten a rendezvények szervezésénél, lebonyolításában számítanék; velük rendszeres munkakapcsolatot tartanék
- a diáklapot a kollégium megújítandó honlapján is elérhetővé tenném
- a korábbi ötlet- és panaszláda újra felállításra kerülne, elképzeléseim szerint nem csak tárgyi valójában, hanem online felületen is, amelyet a DÖK képviselőivel közösen kezelnénk. Egyfajta probléma-leltárt hoznánk létre, s az ott hangsúlyosan megfogalmazott gondokat a lehetőségek függvényében orvosolnánk.

## NEGYEDIK PILLÉR: AZ ARCULAT

**3.4.20. Webes megjelenés, honlap.** A 21. században nem létezhet sikeres intézmény korszerű, tetszetős és informatív honlap nélkül. Az intézmény honlapja a pályázat írásának idején elavult, nem informatív, nem egyedi és nem vonzó. Ezen a sikeres arculatépítés érdekében változtatni kell.<sup>50</sup> Teendők e téren:

- honlap arculatfrissítése ('90-es éveket idéző arculat cseréje, modernizálása).
- honlap tartalomfrissítése, élőbbé tétele (fényképek, cikkek, események)

<sup>50</sup> Az erre irányuló változtatási javaslatokat több fórumon is jeleztem, legutóbb a már hivatkozott belső szervezetfejlesztési tanulmányban (2017. december). Saját diákjaim részvételével a honlap arculatfrissítési tervezése folyik, 2018 márciusának végén lényegében kész az „élesítésre” (12. ábra).

- intézményhez kapcsolódó Facebook-oldalak koordinálása, hivatalos FB-oldal vagy csoport létrehozása, karbantartása, rendszeres tartalmi frissítése<sup>51</sup>
- internetes véleményoldalak, értékelések (Google stb.) nyomon követése, lehetőség szerinti moderálása

**3.4.21. Marketingtevékenység.** Az intézmény pedagógiai arculatát elsősorban az ott folyó szakmai munka határozza meg. E tevékenység láthatóvá tétele azonban tudatos marketingstratégiát kíván, hiszen jelentős mértékben ettől várhatjuk a megfelelő mértékű tanulói utánpótlást. Különösen fontos az alábbiak szerepe:

- legjobb és leghatékonyabb reklám az elégedett kollégista
- markánsabb érdekérvényesítő tevékenység, az intézményi külső kapcsolatok javítása: megjelenés szakmai rendezvényeken, döntéselőkészítő fórumokon az intézmény érdekeinek képviselőjeként. A fenntartó intézményeinek körében ismertebbé kell tenni a kollégiumot
- nyílt nap: a korábban is működő rendezvény megtartása
- szórólap elkészítése és terjesztése (a korábbi frissítése)
- közvetlen marketing: jelenlegi és potenciális jövőbeli partneriskolák személyes felkeresése (szóróanyagok kijuttatása; személyes bemutatkozás, toborzási lehetőség kérése; honlapjukon való megjelenés kérése stb.)
- internetes aktivitás fokozása a kollégium népszerűsítésére (FB, Youtube, bemutatkozó videó, kedvező kommentek és értékelések kihelyezésének ösztönzése)
- toborzás, reklám. Fontosságát nem szükséges bővebben kifejteni. Az oktatás is egyfajta piac, s a versenyképes intézmények könnyebben maradnak talpon. E téren is számítok a tankerület segítségére: javaslom, hogy a fenntartásában működő általános iskolák körében népszerűsítse az AJTP-ot (táborszervezés hetedikeseinek, toborzás, tanulóirányítás). További lehetőség más szervezetek, így a KK, EKE OFI, Pest megyei tankerületek bevonása.

## 4. Zárszó

Öt év múlva olyan intézményben szeretnék dolgozni, ahol a diákok jól érzik magukat; ahol a korábbi évtizedek sikereire alapozó, mégis a 21. század kívánalmainak megfelelő, a tehetséggondozásra és a felzárkóztatásra épülő, eredményes oktató-nevelő munka folyik; s ahol mindezek technikai feltételei is rendelkezésre állnak. Valóban bírom benne, hogy ez az intézmény a Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégium lesz. Célul tűztem ki a fenntartható fejlődést, a versenyképes intézmény létrehozását. Úgy érzem, ezekért a célokért mindnyájunknak tennünk kell, mert „egy kocsikerék nem jut messzire”.<sup>52</sup>

A jelenlegi helyzetben –a kitűzött célok elérése érdekében– egyre égetőbb szükségét érzem annak, hogy személyesen is tegyek valamit. Ez volt a fő motivációja a korábban az intézmény

<sup>51</sup> E helyen is köszönöm az e téren aktív és feladatot vállaló kollégák munkáját.

<sup>52</sup> Benedek I. (2013.) p130.

számára írt intézkedés-terv-javaslatom, majd e pályázat megírásának is. E helyen köszönöm meg azon, számos kollégám biztatását, akik a pályázat benyújtásra ösztönöztek. Véleményem szerint a Táncsics Mihály Tehetséggondozó Kollégium és az itt végzett, társadalmi szinten is fontos szakmai tevékenység hosszú távú fennmaradásának lehetséges forogatókönyvét jelenti ez az írás, amit most leteszek a véleményalkotásra jogosultak és a döntéshozók asztalára.

A benne foglalt program támogatásához kérem munkatársaim, a tanulói közösség, a szülők, a szakmai közösségek és a fenntartó bizalmát.

Budapest, 2018. március 20.

Katona Péter

## 5. Mellékletek

Szakmai önéletrajz

Nyilatkozatok

Mellékletek (igazolások)

Qui scripsit scripta, manus eius sit benedicta<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Középkori kódexmásoló formula (kb.: „Áldassék a keze annak, aki ezt az írást írta”). Ráth-Végh István: A könyv komédiája. Minerva Nova, Szeged, 2003. 477p, p58.