

# Pályázat

az

## Árpád Utcai Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola

(1222 Budapest, Árpád utca 2.)

### intézményvezető

(magasabb vezető)

beosztásának ellátására

(KLIK/196/217-1/2017)



#### Készítette:

Klinda Zsuzsanna  
1116 Budapest  
Fehérvári út 217. 9./99.

#### Címzett:

Dél-Budai Tankerületi Központ  
1116 Budapest  
Fehérvári út 126-128.

Budapest, 2017. március 20.

## Tartalom

BEVEZETŐ .....	3
1. HELYZETELEMZÉS .....	4
1.1. Az iskola rövid története .....	4
1.2. Az iskola kiemelt feladata, a német nemzetiségi nyelvoktató program .....	4
1.3. Személyi feltételek.....	5
1.3.1. A nevelőtestület.....	5
1.3.2. A tanulóközösség .....	7
1.4. Tárgyi feltételek.....	9
2. A KORÁBBI VEZETŐI CÉLKITŰZÉSEK MEGVALÓSULÁSA.....	9
3. CÉLMEGHATÁROZÁS A KÖVETKEZŐ VEZETŐI IDŐSZAKRA .....	11
3.1.Rövid távú célkitűzések.....	11
3.2.Hosszú távú célkitűzések .....	11
4. VEZETŐI PROGRAM .....	12
4.1. Az iskola szervezetének fejlesztése .....	12
4.1.1. Formális működés .....	13
4.1.2. Informális működés.....	14
4.1.3. A nevelő-oktató munkát segítő, támogató szervezeti klíma fejlesztése.....	15
4.2. A belső ellenőrzési rendszer működtetése.....	16
4.3. A nevelő-oktató munka, a német nemzetiségi nyelvoktatás fejlesztése.....	17
4.4. A tanulóközösség neveltségi szintjének fejlesztése .....	19
4.5. A gyermekvédelmi tevékenységgel összefüggő fejlesztési feladatok .....	20
4.6. Felzárkóztatás, fejlesztés, tehetséggondozás, SNI tanulók ellátása.....	20
4.7. A külső kapcsolatok fenntartása, fejlesztése .....	21
4.8. Az infrastruktúra fejlesztése .....	22
4.9. Hatékony gazdálkodás.....	22
ZÁRÓ GONDOLATOK .....	24
MELLÉKLETEK .....	<b>HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.</b>

## Bevezető

Az Árpád Utcai Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola intézményvezetői beosztásának ellátását immár ötödik alkalommal pályázom meg.

A köznevelési intézmények előtt álló feladatok sikeres megvalósítása iránti elkötelezettségem, az eddig elért eredmények egyaránt motiválnak az intézményvezetői beosztás további ellátására.

Végzettségeim, több évtizedes szakmai gyakorlatom és húszéves intézményvezetői tapasztalatom alapján képesnek érzem magam a vezetői programban megfogalmazott fejlesztési elképzeléseim megvalósítására, az iskola korszerű tudást és hagyományos értékeket egyaránt közvetíteni tudó nevelőtestületének és alkalmazotti közösségének a vezetésére.

Budapest, 2017. március 20.

Klinda Zsuzsanna  
pályázó

## 1. Helyzetelemzés

### 1.1. Az iskola rövid története

Az **Árpád Utcai Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola** Budapest XXII. kerületében, az Árpád utca 2. szám alatt található. Az iskola **135 éves múltra** visszatekintő intézmény.

**Budafokon**, az egykori **Promontoron 300 évvel ezelőtt** német telepesek leltek új hazára, kezdtek szőlőt művelni és kőbányászattal foglalkozni. Az **első iskola** az 1750-es években **egy tanteremmel** kezdte meg a működését a községben. **A település anyanyelve, a tanítás nyelve 1882-ig a német nyelv volt.**

A lélekszám emelkedése miatt az iskolát folyamatosan bővíteni kellett. Az 1880-as években Tóth József királyi tanfelügyelő közbenjárására állami fenntartású, **magyar tanítási nyelvű népiskolákat** hoztak létre a tisztán németek által lakott Promontoron. **A község nevét is magyarosították**, a települést **1886-tól Budafoknak hívják**. Egyes dokumentumok szerint 1882-ben, más források szerint 1887-ben a hegyen, a kőbányában is kialakítottak egy népiskolai tantermet. Ez a mai Árpád iskola elődje, a **Budafok-kőbányai állami elemi népiskola**. A **jelenlegi iskolaépületet** egyes források szerint állami pénzből, mások szerint a településen élő némettség adományából **építették 1911-1912-ben**, és még 1912-ben megkezdődhetett a tanítás. A korabeli dokumentumok, anyakönyvek, népiskolai értesítők alapján **eredeti nevét**, a Budafok-kőbányai állami elemi népiskola elnevezést **1945-ig használták**. A második világháború után az intézmény nyolc évfolyamos általános tantervű általános iskola lett.

### 1.2. Az iskola kiemelt feladata, a német nemzetiségi nyelvoktató program

Az 1989-ben bekövetkezett rendszerváltás után Magyarországon megalakultak a nemzetiségi/kisebbségi önkormányzatok, ezt követően számos nemzetiségi iskola kezdte meg vagy kezdte újra működését országszerte. Budapest XXII. kerületében 1994-ben alakult meg a Német Nemzetiségi Önkormányzat, amelynek kezdeményezésére **1997 szeptemberében megindult a német nemzetiségi oktatás az Árpád Utcai Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskolában.**

Az elmúlt húsz év alatt az intézmény jelentős fejlődésen, változáson ment keresztül, teljesen megújult. Ennek köszönhetően a XXII. kerület egyik legismertebb, legkeresettebb iskolája lett.

Az Árpád Utcai Általános és Német Nemzetiségi Iskola **nyolc évfolyamos német nemzetiségi általános iskola, 1997 szeptembere óta német nemzetiségi nyelvoktatást** folytat.

A **nyelvoktató nemzetiségi oktatás** a nyelv tanításával, az irodalom és a népismeret témaköreinek elsajátításával hozzájárul a nemzetiségi oktatás céljainak megvalósításához.

A német nemzetiségi oktatást felmenő rendszerben vezettük be, jelenleg **minden évfolyamon egységesen egy pedagógiai program** szerint folyik a nevelő-oktató munka.

A 8. osztályt elvégző tanulók a **nemzetközi referenciakeret szerint B1 illetve A2 szintű német nyelvtudással** fejezik be általános iskolai tanulmányaikat. Többségük gimnáziumban, német nemzetiségi és/vagy két tanítási nyelvű középiskolában, és szakközépiskolában tanul tovább.

Az iskola kerületi beiskolázású intézmény.

### 1.3. Személyi feltételek

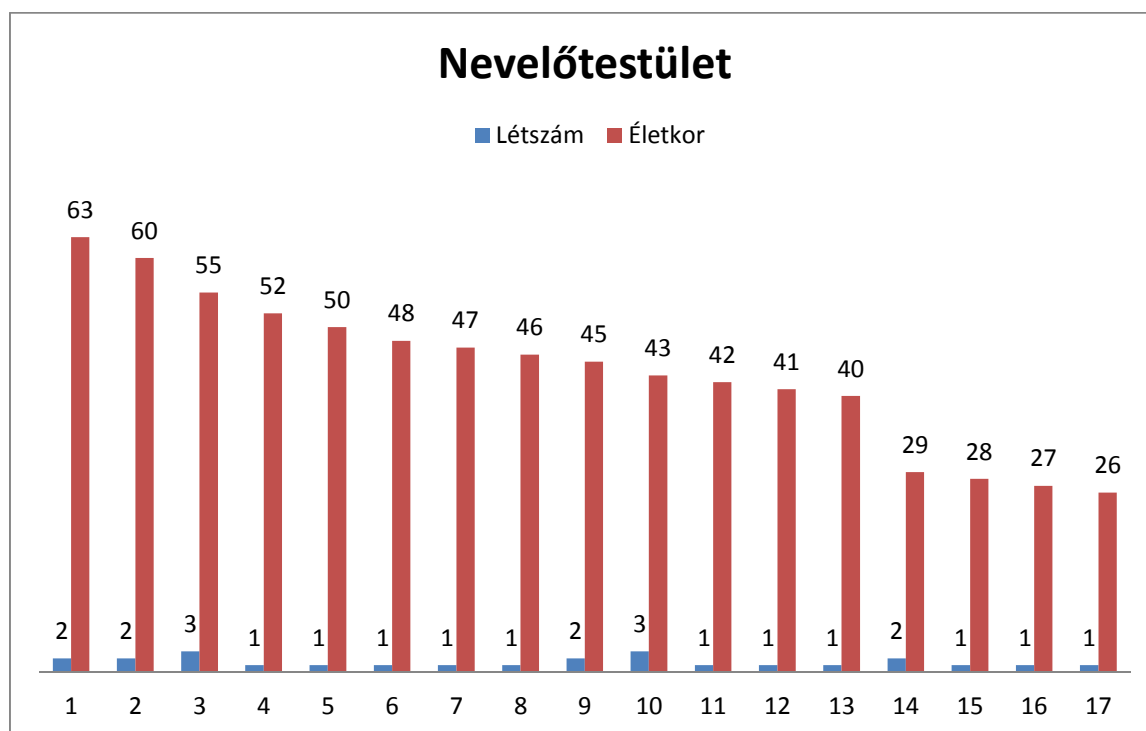
#### 1.3.1. A nevelőtestület

A nevelőtestület összetétele hosszú évek óta állandó. Változás csak nyugdíjazás, vagy gyermekek születése miatt, illetve a megüresedő álláshelyeken pályakezdő pedagógusok alkalmazásával következik be. A **pályakezdők többsége** iskolánkban végezte el a tízhetes **főiskolai gyakorlatát**, és tett eleget záróvizsga tanítási kötelezettségének. Ezzel elég alkalom adódott arra, hogy megismerjük képességeiket, elkötelezettségüket a pedagóguspálya iránt. **23 főállású pedagógus** közül 20 fő teljes munkaidőben, három fő részmunkaidőben látja el a feladatait. A pedagógusok közül **12 fő német nemzetiségi tanítói és nyelvtanári, német nyelvi műveltségterületi tanítói, némettanári végzettséggel**, két vagy három további diplomával, illetve szakvizsgával is rendelkezik. Két fő felső tagozaton taníthatja a szaktárgyait is német nyelven. Öt fő egyetemi végzettséget szerzett. A szakos ellátottság teljes. **Az átlagéletkor 46 év.**

A **továbbképzési kötelezettségének** mindenki eleget tett az elmúlt továbbképzési ciklusban. Az új továbbképzési időszakra előírt kötelezettségek teljesítése folyamatban van.

A **pedagógus életpályamodell** alapján összesen 12 fő léphetett magasabb fokozatba minősítési eljáráson, minősítővizsgán való sikeres részvételével. Közülük három fő mesterpedagógus fokozatba került, akik szakértőként részt vesznek pedagógusminősítésben és pedagógiai szakmai értékelési feladatok ellátásában, és szaktanácsadóként támogatják a pedagógusok munkáját. Előzetes számítások szerint 2020 végére a nevelőtestület minden tagja teljesíti a minősítési kötelezettségét.

2016-ban három pedagógus önértékelése, egy fő pedagógus tanfelügyelete és az intézményvezető vezetői tanfelügyelete is megtörtént. 2017 februárjában pedig a nevelőtestület lebonyolította az intézményi önértékelést. 2017 októberében kerül sor az intézményi tanfelügyeleti eljárásra.



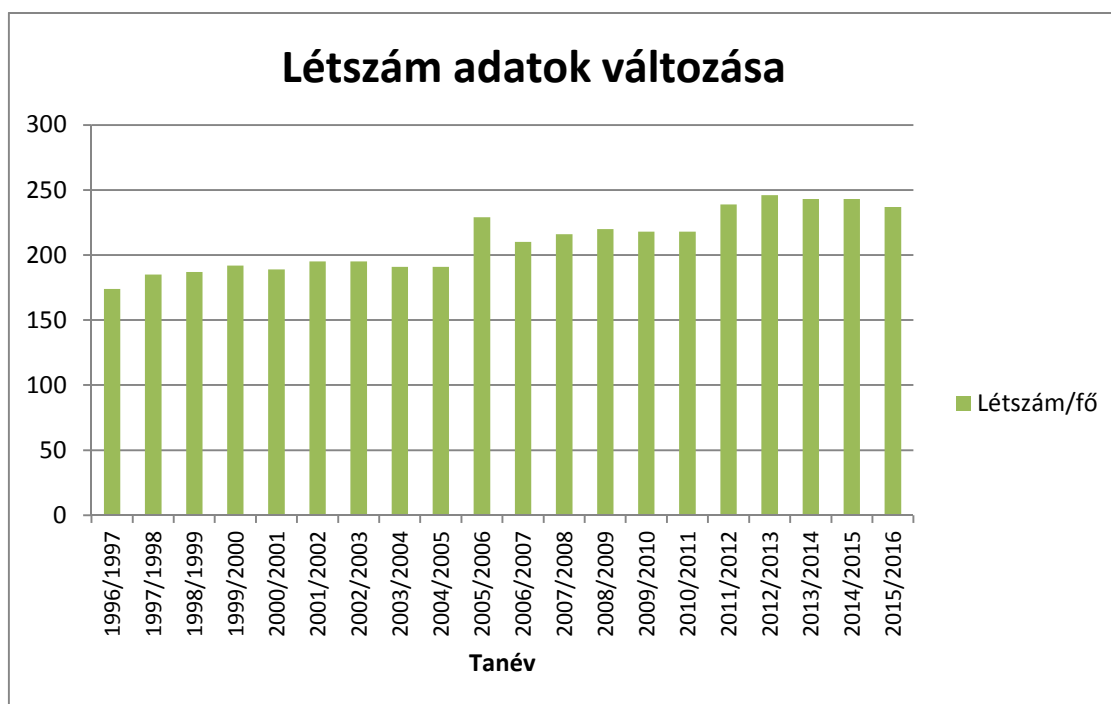
1. ábra

### 1.3.2. A tanulóközösség

A tanulólétszám 240 fő. Nyolc évfolyamon kilenc osztályban, öt napközis csoportban tanulnak a gyerekek. Minden tanuló német nemzetiségi oktatásban részesül.

A családokra jellemző a tudatos iskolaválasztás. Alaposan tájékozódnak az iskolában folyó nevelő-oktató munkáról, módszerekről, a pedagógiai programról, a német nemzetiségi oktatásról, mielőtt gyermeküket beíratják. **Az intézménybe olyan családok gyermekei járnak, amelyekben a szülők magukat a németiséghez tartozónak vallják,** továbbá olyanok, akik azonosulni tudnak a Magyarországon élő németiség hagyományaival, és a német nyelv elsajátítását fontosnak tartják. **Sok szülő, nagyszülő, dédszülő szintén az iskolánk tanulója volt valamikor.**

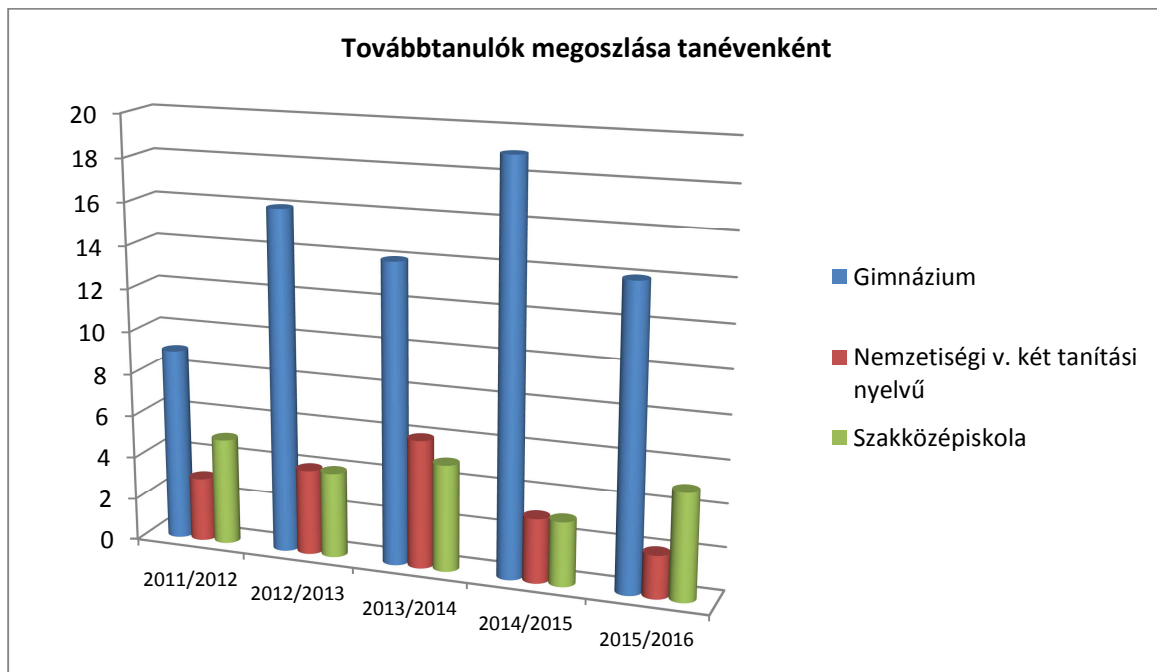
Érdekesség, egyben iskolánkat jól jellemző adat, hogy **a 240 fő tanuló mindössze 165 család gyermeke,** tehát intézményünkbe egy családnak 2-3 gyermeke is jár egy időben. Ennek köszönhetően a kis elsősök már ismerősként érkeznek, könnyebb az iskolába való beszoktatás folyamata, és a nagyobb gyerekek is szívesen segítenek a kisebbeknek, jobban vigyáznak rájuk.



2. ábra

A 4. és a 6. évfolyam elvégzése után eddig nem volt nagy érdeklődés a továbbtanulás iránt. A köznevelési rendszer átalakítása, az évről évre nehezedő felvételi vizsga azonban több családban bizonytalanságot és türelmetlenséget idéz elő, minél hamarabb gimnáziumban szeretnék látni gyermeküket. Így az utóbbi két tanévben már a vártnál többen kérték felvételüket hat- és nyolcosztályos gimnáziumokba.

Iskolánk földrajzi elhelyezkedése miatt nehézkes a továbbtanuláshoz leginkább megfelelő német nemzetiségi középiskolákat megtalálni, mert azok igen távol találhatóak, vagy körülményes a megközelítésük. Ezért **8. osztályosaink** elsősorban a könnyebben megközelíthető **gimnáziumokban tanulnak tovább.**



3. ábra



## 1.4. Tárgyi feltételek

Az iskola 1912-ben épült, családi házas övezetben, csendes környezetben található. A tantermek naposak, igen tágasak, barátságosak. Nyolc tanterem, két szaktanterem, két kicsi szoba és egy könyvtárhelyiség segíti a nevelő-oktató munkát.

A korábbi fenntartó, működtető helyi önkormányzat az elmúlt húsz évben nagy gondot fordított a 105 éves iskola épületének felújítására, jó karban tartására.

2013 januárjától a fenntartói feladatokat átvette a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ XXII. Tankerülete. 2017 januárjától a tankerületek összevonásával új központok jöttek létre, a fenntartói és a működtetői feladatokat a Dél-Budai Tankerületi Központ vette át.

Az intézmény bútorzata, eszközparkja megfelelő. Az informatikai eszközök megvásárlásában az iskolát támogató Színes Ceruzák Alapítvány 26 éve segít. Ebben a tanévben egy tanterem teljes bútorzatát is sikerült alapítványi segítséggel kicserélni.

A **mindennapos testnevelés** órák lebonyolítását támogatja egy kis tornaszoba, egy udvari sportpálya és egy új sportsátor. A sportszerekkel való ellátottság jó.

Az **etika/hit- és erkölcsstan** tantárgy oktatásának megszervezését nehezíti, hogy az épületben kevés a szabad tanterem, illetve foglalkozási helyiség.

## 2. A korábbi vezetői célkitűzések megvalósulása

**1997-ben, húsz évvel ezelőtt** egy olyan intézmény irányítását vettem át, amely két korszerűtlen műszaki állapotban lévő épületben működött. A nevelőtestület egyre csökkenő tanulólétszámmal dolgozott. Az intézményt megszüntetésre, bezárásra ítélték. 1997-ben lakossági igény alapján és a XXII. kerületi Német Nemzetiségi Önkormányzat kezdeményezésére felmenő rendszerben bevezettük a német nemzetiségi nyelvoktató programot.

- Az **első vezetői ciklus** arra volt elegendő, hogy nagy vonalakban elkezdődjön az intézmény fejlesztése, stabilizálása, és a nevelőtestület összetételének az új pedagógiai programnak, a német nemzetiségi oktatásnak megfelelő átalakítása. **A tanulólétszám emelkedésnek indult.**

- A **második vezetői ciklusban** már sor kerülhetett nagyobb beruházásokra, komolyabb műszaki fejlesztésekre, a nevelőtestület szakos ellátottságának további bővítésére, az iskola működését meghatározó alapidokumentáció kidolgozására. Ezek között szerepelt az alapító okirat, a Pedagógiai Program és a Helyi tanterv, az SZMSZ és a Házirend ki- és többszöri átdolgozása. **A tanulólétszám tovább emelkedett.**

- A **harmadik vezetői időszakban** kialakult és stabilizálódott a nevelőtestület, a kerületen belül és kívül egyaránt jó hírnévre tett szert az intézmény. Az épület teljes belső és külső felújítása megtörtént, kicserélték az összes nyílászárót, az épület külső szigetelést kapott, az összes tantermet kifestették.

**Az első évfolyamokra többszörös lett a túljelentkezés.**

**Nőtt a felső tagozat megtartó ereje,** megtorpant a felvételi szándék a nyolc- illetve hatosztályos gimnáziumokba, ezáltal **a felső tagozatos évfolyamok osztályaiban évről évre többen maradtak az iskolában.**

- A **negyedik vezetői időszakban** számos további változás történt. Közben megkezdődött az iskolarendszer központi átalakítása. Az iskolák fenntartását átvette az állam az önkormányzatoktól, megalakultak a tankerületek, megváltoztak a köznevelésre vonatkozó jogszabályok, rendeletek. Az iskolák alapidokumentumait újra át kellett dolgozni.

Bevezetésre került a **mindennapos testnevelés óra, az erkölcsstan/hit- és erkölcsstanoktatás, a pedagógus életpálya modell, a pedagógusok minősítési eljárásának a rendszere és a pedagógiai szakmai ellenőrzés,** a tanfelügyelet, valamint az intézményi önértékelés.

2017 januárjától a működtetői feladatok is a tankerületekhez kerültek.

Az internet elterjedésével **felgyorsult a technikai fejlődés is.**

Az intézmény átállt az **elektronikus napló és ellenőrző használatára,** a szülőkkel, a partnerekkel az **elektronikus úton történő kapcsolattartásra.**

Bekapcsolódtunk a **DSD I. nemzetközi nyelvvizsgáztatási rendszerbe,** iskolánk nyelvvizsga helyszín lett, 8. osztályosaink A2 vagy B1 szintű nyelvvizsgát tehetnek a tanév végén. **Német nyelvű nemzetközi projektvetélkedőkön** veszünk részt.

### 3. Célmeghatározás a következő vezetői időszakra

#### 3.1. Rövid távú célkitűzések

- a szakszerű és törvényes működés biztosítása, a jogszabályi változásoknak, a fenntartói elvárásoknak való megfelelés
- a fenntartó által rendelkezésre bocsátott eszközök gondos kezelése
- a nemzeti és nemzetiségi hagyományok ápolása, a lokális elvárásoknak való megfelelés
- a DSD I. német nyelvű nemzetközi nyelvvizsgáztatási rendszer fenntartása
- „eTwinning”, „Programm kulturweit”
- a jó eredmények szélesebb körben való publikálása, pl. a honlap egyes funkcióinak korszerűbbé tételével, vagy más infokommunikációs eszközök, technikák segítségével
- az intézmény megtartó erejének biztosítása a kiemelkedő színvonalú és az eredményes felső tagozatos nevelő-oktató munkának a szülők körében történő megismertetésével, ezzel a tanulólétszám stabilitásának biztosítása, a 4. és a 6. évfolyam utáni iskolaváltási szándék csökkentése
- a pedagógusminősítési rendszer, a pedagógiai szakmai ellenőrzési rendszer és az önértékelési rendszer működtetése, a nevelőtestület támogatása az eljárásokon való sikeres részvételben
- a családi hangulatú, gyermekközpontú, biztonságot nyújtó iskolai légkör fenntartása
- a tanulók személyiségfejlődését negatívan befolyásoló gazdasági és társadalmi hatások kiküszöbölése, az esélyegyenlőség biztosítása

#### 3.2. Hosszú távú célkitűzések

- az intézmény hosszú távú fenntarthatóságának biztosítása
- a változás és a folyamatosság, a hagyományos értékrend és a korszerű pedagógiai módszerek egyensúlyának fenntartása
- a teljes körű szakos ellátottság fenntartása
- az épület jó műszaki állapotának tartós megóvása
- a rendelkezésre álló erőforrásokkal való felelősségteljes és takarékos gazdálkodás

## 4. Vezetői program

Az intézményvezetői program elkészítését segítő jogszabályok és dokumentumok:

- Az 1992. évi XXXIII. tv. a közalkalmazottak jogállásáról
- A 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről
- A 2011. évi CLXXIX. törvény a nemzetiségek jogairól
- A 326/2013. (VIII.30.) Korm. rendelet
- A 20/2012.(VIII.31.) EMMI r. a nevelési-oktatási intézmények működéséről
- Pedagógiai program és Helyi tanterv
- Szervezeti és Működési Szabályzat
- Házirend
- A 2012. évi vezetői pályázat

A **vezetői program tartalmazza a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseimet**, melyet a jogszabályi változások, az iskolába járó tanulók, a szülők és az iskola alkalmazotti közössége véleményének figyelembe vételével, valamint az elért eredmények alapján fogalmaztam meg. A fenntartói, munkáltatói jogkör változásai, a vezetői szerepkör, a munkavégzési gyakorlat átalakulása szintén hatással voltak a vezetői program összeállítására.

### 4.1. Az iskola szervezetének fejlesztése

A szervezeti hierarchia szintjei:

- Intézményvezető
- Intézményvezető-helyettes
- Munkaközösség-vezetők
- Beosztott pedagógusok
- Az üzemeltetést segítő dolgozók

Az iskola dolgozóinak szocio-emocionális kapcsolatrendszerét mind a vertikális, mind a horizontális kommunikáció jellemzi. Az iskolavezetés kéthavonta – ha szükséges, akkor gyakrabban – tart megbeszélést az aktuális szakmai feladatokról. A munkaközösségek szintén kéthavonta tartanak rövid összejöveteleket. Az értekezleteknek, az információk

szolgáltatásának kialakult rendje van. Mivel az internet a mindennapi életünk részévé vált, a napi feladatokról elsősorban elektronikus úton kommunikálunk a pedagógusokkal és a szülőkkel. Ugyanakkor fontos a személyes és a nyomtatott alapú tájékoztatás is. A tanári szobában kitett hirdetések és a rövid – óráközi szünetekben tartott – megbeszélések segítik az információk megosztását. Az iskolavezetés mindig elérhető, a felmerülő kérdéseket rögtön meg lehet beszélni, a tanulók és a szülők számára a nevelőtestület tagjai és az iskola vezetése igény szerint rövid időn belül rendelkezésre állnak.

**A kapcsolattartás rugalmasságát a jövőben is biztosítani kívánom.**

**A nevelőtestület összetétele állandó, többségünk 10-15 éve, vagy régebben dolgozik az intézményben.**

A nevelőtestületen belül a közös célok és feladatok, az együttműködés erős csoportkohéziót hozott létre.

Az iskolavezetés a döntéseket a nevelőtestület, a szülői szervezet és a diákszervezet bevonásával, véleményének kikérésével hozza meg. A jelentős változtatásokat igénylő döntések előtt, a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően kikéri a vezetést a Német Nemzetiségi Önkormányzat véleményét, egyetértését is.

Az intézmény és a **fenntartó, működtető Dél-Budai Tankerületi Központ** közötti kommunikáció gördülékeny, a mindennapos ügykezelési teendőket már többnyire elektronikus bonyolítjuk.

#### **4.1.1. Formális működés**

Az intézményben az alábbi formális szervezetek működnek:

- Intézményvezetés: igazgató, igazgatóhelyettes
- Iskolavezetőség:
  - intézményvezetés,
  - munkaközösség-vezetők,
  - közalkalmazotti tanács elnöke,
  - szakszervezeti titkár,
  - szülői szervezet és diákközösség képviselői
- Munkaközösségek:
  - alsós
  - felsős
  - német

- önértékelési
- Közalkalmazotti Tanács: három tag
- Szakszervezet: három tag
- Szülői szervezet
- Diákközösség

Az iskolavezetőség előkészíti az intézményvezető döntéseit, véleményez és javaslatot tesz. Funkcióiból adódóan fő feladata leginkább az iskola stratégiai döntéseinek az előkészítése. Az eddigi döntések alapján megállapítható, hogy a csoport együttműködése hatékony.

A többszakos pedagógusok nagy része több munkaközösségnek is tagja, ezek az „átfedések” biztosítják azt, hogy folyamatos legyen az információáramlás a nevelőtestületen belül. A munkaközösségek segítik az újonnan érkező pedagógusok beilleszkedését és a főiskolai, egyetemi hallgatók iskolai gyakorlatát.

A munkacsoportok az SZMSZ-ben megfogalmazott céloknak megfelelően látják el feladataikat, szerkezetükre a dinamikus működés és a stabilitásra törekvés egyaránt jellemző.

A formális működést a Nemzeti Alaptanterv, a Nemzeti köznevelésről szóló törvény, az SZMSZ, a Házi rend, a munkaköri leírások és a munkaszerződések szabályozzák.

A pedagógusok **érdekvédelmét** a Közalkalmazotti Tanács és a Pedagógusok Szakszervezete látja el.

#### **4.1.2. Informális működés**

Míg a formális szervezet pozíciók, feladatok együtteséből áll, addig az informális szervezet a formalizált, hivatalos és szabályszerű szervezet mögött található, részben attól függetlenül jön létre. A pedagógusnak – szerepéből adódóan – több pozíciója is van: tanítja a szaktárgyát, vezetője egy csoportnak, egy osztálynak, egy munkaközösségnek, nevelő és jelentős adminisztrációs teendői ellátása következtében egyben tisztviselő is. Közben a környezet által közvetített elvárásoknak is meg kell felelnie.

Iskolánkban egy-egy pedagógus a fentiekén kívül az alábbi feladatokat is ellátja: tanévnyitó és tanévzáró ünnepeket szervez, nemzetiségi hagyományokat ápol, rendezvényekre készít fel csoportokat, versenyekre készít fel és kíséri el tanulókat, tanulmányi kirándulásokat szervez. Kiállításokat rendez, sporteseményekre, moziba és színházba viszi tanítványait, bemutató órákat tart, táborokat szervez, bonyolítja a németországi cserekapcsolatot, további diploma megszerzése érdekében képezi magát, pedagógusminősítésre portfóliót tölt fel vagy tanfelügyeleti látogatásra készül, fogadó órákat és szülői értekezleteket tart, korrepetál,

tehetséget gondoz és felzárkóztat. Közben saját digitális kompetenciája fejlődik, tudását másokkal megosztja.

Az iskola pedagógusainak legalább a fele hétvégeken és a tanítási szünetek idején is kapcsolatot tart osztályával, tanítványaival. A pedagógusok többsége iskolán kívül is találkozik egymással. Közös színházlátogatások, egyéb összejövetelek tovább erősítik az iskolai együttműködésüket.

**A nevelőtestület és az iskolavezetés magáénak érzi az iskolát, a benne zajló folyamatokat, ennek a jellegnek a megőrzése kiemelt feladat.**

#### **4.1.3. A nevelő-oktató munkát segítő, támogató szervezeti klíma fejlesztése**

Az iskola a **nyitott szervezet** jegyeit hordozza magán, a nevelőtestület tagjainak viselkedése, egyénisége, kulturális háttere jobban hat a szervezetre, mint a formális struktúra. Ebben az iskolavezetésnek is jelentős szerepe van. **Továbbra is fontosnak tartom, hogy az intézmény vezetése egyenrangú partnerként kezelje a nevelőtestület tagjait.**

A nevelőtestület tagjai és az iskola üzemeltetésében segítő munkatársak egyaránt magas fokú **szociális érzékenységgel, az együttműködés szándékával** fordulnak mind a tanulók, mind a szülők és az iskolával partneri kapcsolatban álló intézmények, és nem utolsó sorban egymás felé. A korábbi években közösen kivívott sikerek összekovácsolták a nevelőtestületet, és jelentősen hozzájárultak a nevelő-oktató munka iránti pozitív attitűd kialakulásához.

Az intézmény az együttes erőfeszítések, a színvonalas szakmai munka, a megújult pedagógiai program következtében **a kerület egyik legelismertebb és legkeresettebb iskolája lett.** A **tanulólétszám stabilitása** az intézményben dolgozók munkahelyét, állását, státuszát is biztosítja.

A német nemzetiségi oktatás bevezetésével fokozatosan alakult át a tanulók összetétele, évről évre javul a tanulmányi eredmény, a neveltségi szint.

Az iskolában nem jellemző az erőszakos viselkedés, nincsenek alkohol-, cigaretta- és drogproblémák, nincs rongálás sem az iskolában, sem az iskolán kívüli rendezvényeken, kirándulásokon.

A gyerekek szeretnek ebbe az iskolába járni, otthonosan, biztonságban érzik magukat.

Az iskola pedagógusai elhivatottak, magasan képzettek.

Az iskolavezetés odafigyel a nevelőtestület tagjaira, minden innovatív tevékenységet elismer és méltányol a tanév folyamán. Az **elismerés formája** szóbeli dicséret, erkölcsi elismerés, felterjesztés különböző díjakra és címekre, több szabadidő biztosítása. A kiemelkedő

színvonalú nevelő-oktató munka elismerésének **egyik fontos eszköze az anyagi elismerés is, amelynek a feltételeit meg kell teremteni a jövőben.**

**Az egyik legfontosabb feladatomban tartom az iskola jó hírnevének a megőrzését és fenntartását.** Ehhez szükséges az iskolába belépő tanulókat fogadó **családias légkör** megtartása, **a nevelőtestület és a többi iskolai dolgozó** kiszámítható, barátságos és **nyugodt munkakörülményeinek** folyamatos biztosítása.

A nevelőtestület egy jól működő szervezet, tagjai igazi csapatot alkotnak, amelyben mindenkinek megvan a maga szerepe, tevékenységi köre. **Ennek megtartása szintén kiemelkedő feladat a jövőben.**

Hosszú évek óta eredményes munkakapcsolat van az iskolavezetés tagjai között, az igazgatóhelyettes és a munkaközösség-vezetők tevékenysége nagymértékben hozzájárul a magas színvonalú szakmai munkához és az iskola életének nyugodt, kiegyensúlyozott irányításához.

#### **4.2. A belső ellenőrzési rendszer működtetése**

A köznevelési törvény alapján a nevelőtestület és az intézmény **rendszeres külső ellenőrzésen** megy keresztül, amely mellett azonban szükséges a jól bevált és kialakult belső ellenőrzési rendszer további működtetése is.

A **nevelő-oktató munka** belső ellenőrzésének célja, hogy biztosítsa az iskola pedagógiai munkájának jogszerű működését, segítse a nevelő-oktató munka eredményességét, és megfelelő információkat szolgáltatson az intézményvezetésnek a pedagógusok munkavégzéséről.

##### **A belső ellenőrzés kiemelt területei:**

- a pedagógusok munkafegyelme, adminisztrációs tevékenysége
- a tantermek rendezettsége, tisztasága
- a tanár-diák, tanár-szülő kapcsolat
- a nevelő-oktató munka színvonala, eredményessége
- a tanórai és tanórán kívüli tevékenység
- a továbbképzési kötelezettség teljesítése

##### **A tanügyi ellenőrzések területei:**

- az iktatás rendje



- az elektronikus napló használata
- az adatok nyilvántartása, folyamatos frissítése
- a bizonyítványok szabályos kiállítása
- az anyakönyvek vezetése

A tanügyi dokumentációt az iskolavezetés, az igazgatóhelyettes ellenőrzi. A folyamatot jelentősen támogatja az elektronikus adatszolgáltatás, a folyamatosan fejlődő IKT eszközpark.

### **4.3. A nevelő-oktató munka, a német nemzetiségi nyelvoktatás fejlesztése**

Célomnak tekintem a nemzeti és a nemzetiségi identitástudat fejlesztését, a nemzeti műveltség és az egyetemes kultúra közvetítését. Kiemelkedően fontos feladat a német nemzetiségi oktatás magas színvonalának biztosítása, az ehhez szükséges feltételek további fejlesztése. Szülői és társadalmi igény van a mindennapi életben jól használható német nyelvtudás elsajátítására, a német nemzetiségi hagyományok ápolására. A település helyi **németséghez köthető épített örökségének megismerése** a német népismeret tantárgy tananyagának sajátos területe. Fővárosi, regionális és országos **német nemzetiségi vetélkedőkön** szintén fontos rendszeresen részt venni.

A **nemzetiségi német nyelvet és a nemzetiségi német népismeretet csoportbontásban** eredményes tanítani. A csoportok kialakítása, a csoportösszetétel kritériumainak meghatározása a német nyelvet oktató pedagógusok javaslata alapján történik minden tanév elején, mivel 6. évfolyamon a házi nyelvvizsga, 8. évfolyamon pedig a DSD I. nyelvvizsga követelményeknek meg kell felelni. Az országos gyakorlat nem egységes, sok iskola a vegyes képességű csoportok fenntartásában látja az eredményességet, míg mások a képességek, az előző tanév végén elért osztályzatok alapján bontják a csoportokat már 3. évfolyamtól. Iskolánkban jelenleg alsó tagozaton névsor szerint, felső tagozaton már munkatempó, képesség és az elért eredmények szerint történik a csoportbontás, és a csoportok átjárhatók.

Öt éve bekapcsolódtunk a **DSD I. nemzetközi nyelvvizsgáztatási rendszerbe**. 8. osztályos tanulóink a **Közös Európai Referenciakeret szerinti A2 vagy B1 szintű nyelvtudásukról** adnak számot az általános iskola befejezésével.

Az iskola német nyelvtanárai folyamatosan keresik a **tanórán és iskolán kívüli német nyelvgyakorlási lehetőségeket**, ennek köszönhetően iskolánk hat éve részt vesz egy **határokon átívelő német projektvetélkedőn** is, amelyet a **Bajor Kultuszminisztérium** hirdet meg két évente, és amelyen igen komoly sikereket, dobogós helyezéseket sikerült a

korábbi években elérni. A jövőben továbbra is szeretném ezt a kapcsolatot ápolni, a lehetőséget fenntartani.

Az „eTwinning” az egymással együttműködő európai iskolák közössége, a pedagógusok, intézményvezetők online együttműködhetnek, projektekben vehetnek részt, megoszthatják egymással ismereteiket. Az eTwinning közösséghez való csatlakozást már a 2016/2017. tanévben megkezdtük.

A „kulturweit” programhoz való csatlakozással iskolánk 18-26 éves fiatalok közreműködését kérheti az élő német nyelv gyakorlásához 6-12 hónapos időtartamra 2017 szeptemberétől.

A német nyelv oktatását segíti a **16 éve fennálló németországi cserekapcsolat**, amelynek biztonságos működtetésére a jövőben jobban oda kell figyelni, különös tekintettel a tanulók utaztatására és elszállásolására.

A német nyelv mellett tanulóink **angol nyelvet** is tanulnak **4. évfolyamtól**, ennek megtartását a kerületi versenyeken elért **kimagasló eredmények és az angol világnyelv jellege**, elterjedt napi használata is indokolja. Az angol nyelv oktatását jelenleg nem tudjuk minden évfolyamon csoportbontásban megvalósítani, mert nincs elegendő pedagógus és megfelelő számú tanterem, de a jövőben erre törekedni szükséges a még hatékonyabb nyelvoktatás érdekében.

Az intézményben **a szakos ellátottság teljes körű**, minden tantárgyat a megfelelő végzettségekkel rendelkező pedagógusok tanítanak. **Ennek megtartása a jövőben is fontos feladat.** A nevelőtestület csak főállású rész- vagy teljes munkaidős pedagógusokból áll, óraadó tanár nincs.

A tanuláshoz szükséges képességek fejlesztésére, az **értékálló tudás** közvetítésére, a **tudásalapú társadalomba való beilleszkedés elősegítésére nagy figyelmet kell fordítani.**

Alapvető jelentőségű az **élet hosszígtartó tanuláshoz** szükséges motívumok és képességek kialakítása.

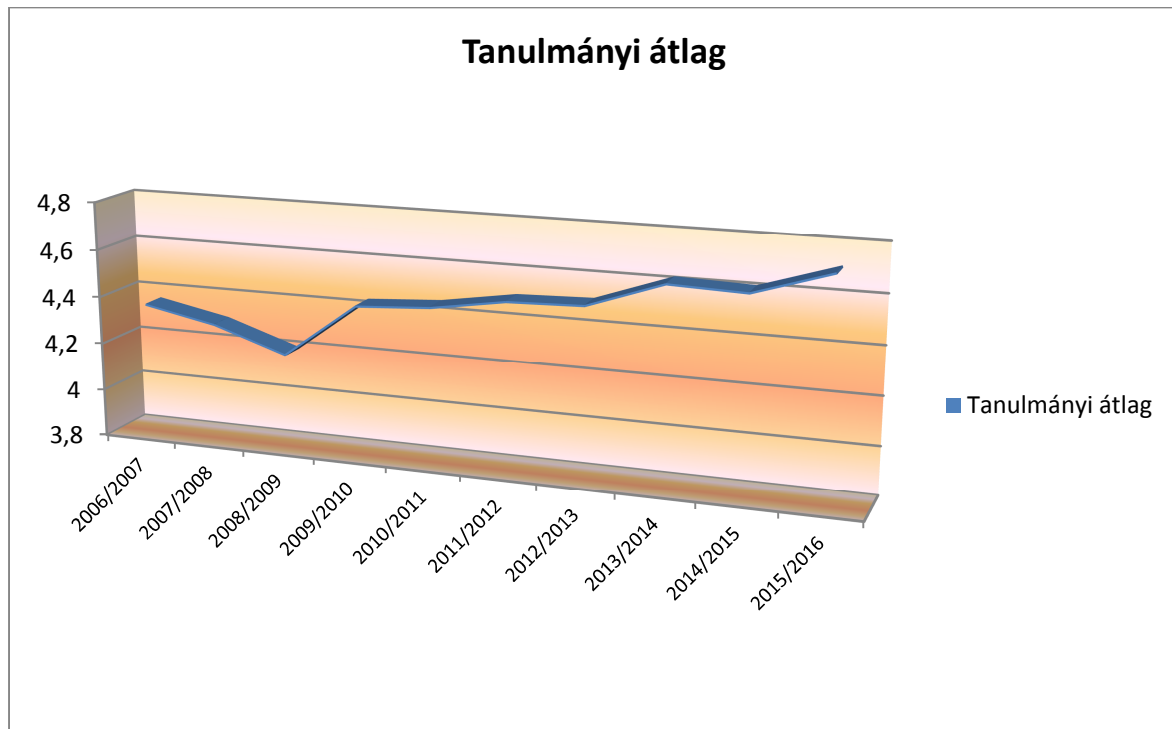
Fokozott szerepet kell kapnia a jövőben a **kulcskompetenciák**, valamint az **alapkészségek**, az írás, az olvasás, a számolás képessége mind hatékonyabb fejlesztésének is.

Egyre inkább előtérbe helyeződnek **az együttműködésre épülő tanulási technikák, a kooperatív tanulásszervezés formái, a differenciálás, a projektoktatás.**

A nevelő-oktató tevékenység és a tanulmányi munka fejlesztésének irányát az **országos kompetenciamérések**, valamint a nemrég bevezetett **Netfit mérések** eredményei is meghatározzák. Az országos kompetenciamérések eredményei azt mutatják, hogy az iskola

tanulói az országos, a budapesti és a kerületi átlaghoz képest is magas színvonalú tudással rendelkeznek, és az értékek évek óta állandók.

**A tanulók tanulmányi eredménye az elmúlt években folyamatosan javult.**



4. ábra

#### 4.4. A tanulóközösség neveltségi szintjének fejlesztése

Az iskolánkba járó tanulók jól nevelt, udvarias gyerekek, többségük szeretetteljes, törődő családokban nevelkedik, ahol fontos a tanulás, a jó teljesítmény, a zenei nevelés és a sport. Sokan családi házban laknak, ahol több generáció él együtt. Kevesen laknak lakótelepen. Számos családban a nagyszülők is komoly szerepet vállalnak a gyermekek nevelésében, hazavitelében, a velük való tanulásban. A családok, a szülők számára fontos az egymás iránti tisztelet kifejezése, a kötelességtudat, a fegyelem, a rend és a tanulóktól elvárható legmagasabb szintű tudás megszerzése. **A szülői ház és az iskola értékrendje hasonló, ez segíti a nevelő-oktató munka színvonalának magas szinten tartását, folyamatos megújítását és fejlesztését.**

#### 4.5. A gyermekvédelmi tevékenységgel összefüggő fejlesztési feladatok

A gyermekvédelmi tevékenység **az osztályfőnökök feladata**. Nő az egyedülálló szülő által nevelt gyermekek száma. Emelkedik azoknak a tanulóknak a száma is, akik valamilyen tartósan fennálló egészségügyi problémával küzdenek. Egyre fiatalabb korban diagnosztizálnak cukorbetegséget, különböző étkezési zavarokat.

A tankönyveket jelenleg az egész alsó tagozat, és minden rászoruló felső tagozatos tanuló ingyen kapja.

Iskolánk közvetlen szomszédságában található a Napsugár Szociális Foglalkoztató, ahol mentálisan sérült és testi fogyatékkal élő fiatalok fejlesztése folyik. Tanítványaink minden nap találkozhatnak velük az iskola környékén és az udvaron, ezért fontosnak tartom, hogy elfogadják, megértsék sérült társaikat, együtt érezzenek a fogyatékkal élőkkel. **A társas tolerancia fejlesztése kiemelkedő feladat. Ennek érdekében a jövőben folytatjuk a már évek óta hagyományos integrált gyermeknapi közös játékos délelőttjeink megszervezését.**

#### 4.6. Felzárkóztatás, fejlesztés, tehetséggondozás, SNI tanulók ellátása

A **felzárkóztatás, az egyéni fejlesztés** a pedagógiai munka egyik legfontosabb területe, amelyre eddig is nagy hangsúlyt fektetett az iskola. Lemaradó, nehezebben haladó tanulóinkat a pedagógusok korrepetálásokon segítik.

A jövőben nagy szükség lenne jól képzett, főállású **fejlesztőpedagógus alkalmazására**.

Két éve **iskolapszichológus** segíti a nevelő-oktató munkát, aki két iskola tanulóit látja el.

**Egy fő 8. osztályos SNI-s tanítványunkat hetente egy alkalommal utazó gyógy-pedagógus fejleszt.**

A **tehetséggondozás** ugyancsak kiemelt szerepet játszik iskolánk életében, hiszen számos olyan tanuló jár hozzánk, aki német nyelvből, vagy más tantárgyakból kimagasló színvonalon teljesít. Az ő felkészítésükre, fejlesztésükre a jövőben is az érdeklődési körüknek megfelelő szakkörök indításával, egyéni foglalkozásokkal készülünk. A kerületi és kerületen kívüli vetélkedőkre, **versenyekre való felkészítést** szintén fontos feladatnak tartom.

Az **esélyegyenlőség megteremtésére** minden pedagógiai módszerrel törekedni szükséges.

#### 4.7. A külső kapcsolatok fenntartása, fejlesztése

Az iskola jól működő munkakapcsolatban van a fenntartó, működtető **Dél-Budai Tankerületi Központtal**, az ügyintézés gyors és zökkenőmentes, az adatszolgáltatási és egyéb ügyviteli **kötelezettségek teljesítése határidőre megtörténik**. Erre a jövőben is kiemelt figyelmet kívánok fordítani.

A német nemzetiségi oktatással kapcsolatos feladataink ellátását a **XXII. kerületi Német Nemzetiségi Önkormányzat** is figyelemmel kíséri, részt veszünk egymás rendezvényein. Képviselőik látogatják nyílt óráinkat, segítően közreműködnek a különböző iskolai dokumentumok elkészítésében, véleményezésében.

Iskolaszék és diákönkormányzat nem működik az iskolában, de a szülői és diákjogokat a **szülői szervezet** és a **diákközösség** képviselőinek segítségével gyakorolhatják az iskolába járó tanulók és szüleik. A diákok véleményének kikérésével dönt az iskola a tanítás nélküli munkanapok felhasználásáról. Iskolagyűlések és osztályfőnöki órák keretében mindenkinek lehetősége van megfelelő formában a véleménynyilvánításra.

Az iskola eredményes kapcsolatot tart fenn a legközelebbi **óvodákkal**.

**A tanulók zenei tehetségének kibontakoztatása** érdekében a **Nádasdy Kálmán Művészeti és Általános Iskolával** együttműködünk, amelynek eredményeképpen zenei előképző, szolfézs és számos más hangszeres oktatás lehetőségét teremtettük meg kihelyezett tagozatok formájában. Furulya, cselló, hegedű, zongora, gitár tanszakok működnek iskolánkban. **Ennek megőrzése, továbbfejlesztése hangsúlyos feladat.**

Eredményes az együttműködésünk a **Hajós Alfréd Tanuszodával**, ahol kiválóan felkészült oktatók segítségével sajátítják el tanulóink a különböző úszásnemeket. **A kapcsolat fenntartása, erősítése fontos számunkra.**

**Hatékony együttműködést alakítottunk ki a kerületi egészségügyi szolgálattal**, a védőnő heti rendszerességgel segíti munkánkat, előadásai jól kiegészítik az iskola egészségnevelési programját.

**Az iskola logopédusának szakértő munkájára és a szakszolgálat munkatársainak javaslataira, véleményére a jövőben is építeni kívánunk.**

Iskolánk a kerület többi intézményeivel szintén kiegyensúlyozott munkakapcsolatban van.

Az iskola **16 évvel ezelőtt** cserekapcsolatot alakított ki a **bonni Bertolt Brecht Gesamtschule**-val, amelynek segítségével a német nemzetiségi hagyományok ápolása és a **német nyelv élő nyelvi környezetben történő gyakorlása** megvalósítható. Egyik évben a német gyerekek érkeznek hozzánk, a következő évben a mi tanulóink utaznak Bonnba. Minden esetben családoknál helyezzük el a gyerekeket. A programokról egyformán gondoskodik az iskola és a fogadó család. **A bonni cserekapcsolat sikerességéhez a XXII. kerületi Önkormányzat és a Német Nemzetiségi Önkormányzat is hatékonyan hozzájárul.**

#### **4.8. Az infrastruktúra fejlesztése**

**Az épület szerkezetileg jó állapotban van.** A helyi önkormányzat kicseréltette a nyílászárókat, a falakat kívülről leszigeteltette, a teljes tetőszerkezetet, a kéményeket felújította. 2016 decemberében megépült a már évek óta tervezett **sportsátor** is az iskola udvarán.

A belső vízvezeték- és csatornarendszer teljes felülvizsgálata és felújítása azonban még esedékes a csőtörések, dugulások megelőzése érdekében.

Az épület **minden helyisége internetkapcsolattal** ellátott. A termek nagy részében projektor és számítógép támogatja az oktatást. Bevezettük az **elektronikus naplót**, amely egyben **ellenőrzőként** is szolgál. Számítógépparkunk a kerületi átlagnál korszerűbb, de az amortizációt és a technikai fejlődést egyre nehezebb követni.

**Az iskolai könyvtár** felszereltsége megfelelő, az **állomány egy jelentős része német nyelvű** könyvekből áll. A következő években fontos feladat lesz a szótárak mennyiségének gyarapítása, az általános bővítés, valamint a könyvtári informatikai eszközök cseréje, új számítógépek beszerzése.

#### **4.9. Hatékony gazdálkodás**

Az intézmény 2017-től ismét **saját éves költségvetéssel** rendelkezik.

**Elkötelezett** vagyok a környezettudatos és költséghatékony működtetés, a költségvetési keretekkel való **ésszerű és felelősségteljes gazdálkodás irányában.**

Az iskola felszereléseinek fejlesztését minden évben támogatja a **Színes Ceruzák Alapítvány**, ennek köszönhetően az elmúlt években több tanterem bútorzatát kicseréltük,

számítástechnikai eszközöket, magnókat vásároltunk. Az elhasználódott, selejtezésre váró eszközök és felszerelések pótlása folyamatos.

**A pályázati források** felkutatása, és a pályázatokon való eredményes részvétel továbbra is hangsúlyos feladat.

## Záró gondolatok

**Gyakorló intézményvezetőként** az egyik legfontosabb pedagógiai eljárásnak **a személyes példamutatást** tartom. Tudom, hogy szervezetben dolgozunk, és csak másokkal együttműködve érhetjük el céljainkat. Az erősségekre és a pozitívumokra építünk.

Rendelkezem a vezetéshez elengedhetetlen képességekkel, készségekkel, végzettségekkel és tapasztalattal. Folyamatosan képezem magam.

Elkötelezett vagyok a változások irányában, és megértem a változásokra való reagálás fontosságát.

**Az Árpád iskola pedagógusai szakterületük mesterei**, egész személyiségükkel hatnak tanítványaikra, igényesek önmagukkal és másokkal szemben, ismerik és elismerik kollégáik erőfeszítéseit, rugalmasak és adaptívak, kooperációra törekvők, képesek a folyamatos megújulásra.

**Az Árpád Utcai Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola egyéni arculattal bír**, légköre, szervezeti klímája innovatív, kreatív, ösztönző. Felszínre tudja juttatni a szervezet működését javító ötleteket, és azokat meg is valósítja. Kapcsolatközpontúságra törekvő, szervezete közösséget alkot. Nyitott és sokszínű kapcsolatban áll környezetével, dinamikusan integrálódik a kerület köznevelési rendszerébe, jól gazdálkodik erőforrásaival.