

# PÁLYÁZAT

**A Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium**

Intézményvezető (magasabb vezető)

beosztás ellátására



pályázati azonosító: TK/196/00389-1/2021

készítette:

**HETZL ANDREA**

Budapest, 2021.március 10.

Tisztelt Miniszter Úr!

Alulírott Hetzl Andrea, a Dél-Budai Tankerületi Központ honlapján közzétett és a KÖZIGÁLLÁSON publikált TK/196/00389-1/2021 azonosítószámú pályázati kiírás alapján pályázatot nyújtok be a Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium intézményvezető (magasabb vezető) beosztás elnyerésére.

Több mint húsz éve kezdtem pedagógusi pályámat, a tanítás mellett az oktatás más területein is tapasztalatokat szereztem, folyamatosan képeztem magam. Úgy vélem, hogy az eddigi tanulmányaim, a pedagóguspályán eltöltött szakmai gyakorlati tapasztalatom, a nevezett intézményben végzett három éves intézményvezető-helyettesi tevékenységem felkészültté tesz arra, hogy vállalkozzam az intézményvezetői megbízás megpályázására.

A pályázati kiírás valamennyi feltételének megfelelek, az intézmény dolgozóinak bizalmát élvezem.

Bízom pályázatom kedvező elbírálásában.

Budapest, 2021.március 10.

Hetzl Andrea

## Tartalom

<b>1. Szakmai önéletrajz</b> .....	5
<b>2. Szakmai életutam rövid bemutatása</b> .....	8
<b>3. Az intézmény rövid bemutatása</b> .....	9
<b>4. Helyzetelemzés</b> .....	12
<b>4.1. Pedagógiai folyamatok</b> .....	12
4.1.1. Tervezés .....	12
4.1.2. Megvalósítás.....	13
4.1.3. Értékelés.....	13
4.1.4. Ellenőrzés.....	14
4.1.5. Korrekció.....	14
<b>4.2. Személyiség- és közösségfejlesztés</b> .....	15
4.2.1. Személyiségfejlesztés.....	15
4.2.2. Közösségfejlesztés .....	15
<b>4.3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények</b> .....	16
4.3.1. Tanulmányi eredmények .....	16
4.3.2. Versenyeredmények.....	17
4.3.3. Az országos kompetenciamérés eredményei.....	17
4.3.4. Érettségi eredmények.....	20
4.3.5. Továbbtanulás.....	20
<b>4.4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</b> .....	21
<b>4.5. Az intézmény külső kapcsolatai</b> .....	22
<b>4.6. A pedagógiai munka feltételei</b> .....	23
4.6.1. Tárgyi feltételek.....	23
4.6.2. Személyi feltételek.....	26
<b>5. Vezetői jövőkép</b> .....	31
<b>6. Vezetői program</b> .....	32
<b>6.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása</b> .....	32
6.1.1. Tanulói, gyermeki fejlődés biztosítása.....	32
6.1.2. XXI. századi készségek.....	33
6.1.3. Tantárgycsoportok kiemelt feladatai.....	34
6.1.4. A tanulás tanítása.....	37
6.1.5. Tehetséggondozás .....	38
6.1.6. Felzárkóztatás .....	38
6.1.7. Mérés, értékelés .....	38
6.1.8. SNI, BTM tanulók .....	39
6.1.9. Pályaorientáció .....	39

6.1.10.	Fenntarthatóságra, környezettudatosságra nevelés .....	40
6.1.11.	Egészséges életmódra nevelés .....	40
6.1.12.	Közösségépítés, szabadidő .....	40
6.1.13.	Diákönkormányzat.....	41
6.1.14.	Iskolai mentálhigiéné .....	42
6.1.15.	Érzelmi intelligencia fejlesztése, szociális érzékenyítés .....	42
<b>6.2.</b>	<b>Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	<b>43</b>
6.2.1.	Intézményi struktúra .....	43
6.2.2.	Vezetői alapelvek.....	46
6.2.3.	Ellenőrzés .....	47
6.2.4.	Kommunikáció, kapcsolattartás.....	47
6.2.5.	Gazdaságosság, tárgyi feltételek biztosítása.....	48
6.2.6.	Az iskola külső megjelenésének javítása .....	49
6.2.7.	Pályázati források bővítése.....	49
<b>6.3.</b>	<b>Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása .....</b>	<b>50</b>
6.3.1.	Stabilitás biztosítása.....	50
6.3.2.	Vonzó képzési program.....	51
6.3.3.	NAT2020.....	51
6.3.4.	Digitális kompetenciák.....	51
<b>6.4.</b>	<b>Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása.....</b>	<b>53</b>
6.4.1.	Egyenlő terhelés .....	53
6.4.2.	Továbbképzés, tudásmegosztás .....	53
6.4.3.	Pedagógusminősítés .....	54
6.4.4.	Példamutatás.....	54
6.4.5.	Értékelés .....	54
6.4.6.	Elismerés .....	54
6.4.7.	Mentálhigiéné .....	55
6.4.8.	Közösségfejlesztés .....	55
6.4.9.	Hallgatók az intézményben .....	55
<b>6.5.</b>	<b>A vezetői kompetenciák fejlesztése.....</b>	<b>56</b>
<b>7.</b>	<b>A stratégiai vezetői célok időbeli tervezése.....</b>	<b>57</b>
7.1.	Rövid távú célok.....	57
7.2.	Középtávú célok.....	57
7.3.	Hosszú távú célok.....	57
<b>8.</b>	<b>Záró gondolatok.....</b>	<b>58</b>
<b>9.</b>	<b>Felhasznált források.....</b>	<b>59</b>
<b>10.</b>	<b>Mellékletek .....</b>	<b>60</b>

## 1. Szakmai önéletrajz

### **Személyes adatok:**

Név: Hetzl Andrea

Születési hely, idő:

Lakcím:

Telefon:

e-mail:

családi állapot:

### **Iskolai végzettség, képesítés:**

*Végzettség:*

Biológia-kémia szakos középiskolai tanár, ELTE Természettudományi Kar, 1999

Humánökológus, ELTE TTK, 2008

Vizsgaelnöki-feladatokra felkészítő pedagógus szakvizsga, Óbudai Egyetem Trefort Ágoston

Mérnökpedagógiai Központ, 2019

Közoktatási vezető pedagógus szakvizsga, Óbudai Egyetem, 2020

*Nyelvismeret:*

Angol középfok C

*Számítástechnikai ismeretek:*

MS Word, Excel, Power Point felhasználói szintű ismerete, digitális tábla, SEOS-szoftver használata

*Egyéb:*

Járművezetői engedély (B kategória)

*Érettségi vizsgaelnök:*

Igazolvány száma: V044805

**Munkahely, beosztás**

2018– Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium, 1115 Budapest, Bartók Béla út 141.,  
intézményvezető-helyettes

2012– Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium, 1115 Budapest, Bartók Béla út 141.,  
biológia-kémia szakos tanár

1999-2012. Kassák Lajos Gimnázium, 1113 Budapest, Váci út 61.,  
biológia-kémia szakos tanár

**Szakmai tevékenység, publikációk:*****Szerzője voltam az alábbi műveknek:***

Interaktív Flipbook a Biológia 7. című tankönyvhöz (Nemzeti Tankönyvkiadó, 2009)

Interaktív Flipbook a Kémia 7. című tankönyvhöz (Nemzeti Tankönyvkiadó, 2009)

Interaktív Flipbook a Kémia 8. című tankönyvhöz (Nemzeti Tankönyvkiadó, 2009)

***Társszerzője voltam az alábbi kiadványoknak:***

Albert Viktor – Hetzl Andrea: Az anyagok világa – kémia 10-14 éveseknek (Panem  
Könyvkiadó, 2004)

Albert Viktor – Hetzl Andrea: Környezeti kémia – környezettan 12-18 éveseknek (Panem  
Könyvkiadó, 2005)

Albert Attila – Albert Viktor – Gávriss Éva – Hetzl Andrea – Paulovits Ferenc: Kémia 7  
kísérleti tankönyv és munkafüzet (OFI, 2015), Újgenerációs tankönyv (EKE-OFI, 2017)

Albert Attila – Albert Viktor – Gávriss Éva – Hetzl Andrea – Paulovits Ferenc: Kémia 8  
kísérleti tankönyv és munkafüzet (OFI, 2016), Újgenerációs tankönyv (EKE-OFI, 2018)

Hetzl Andrea – Simonics István : A természettudományos oktatás helyzete és a  
vizsgarendszerek kapcsolata. in. Simonics István – Holik Ildikó (szerk.) Új kutatások a  
szakképzés és a felsőoktatás területén, IX. Trefort Ágoston Szakképzés- és felsőoktatás-  
pedagógiai konferencia Tanulmánykötet; 140-150. (2019)

[http://tmpk.uni-obuda.hu/letoltes/Trefort\\_konferencia\\_kotet\\_2019\\_IX.pdf](http://tmpk.uni-obuda.hu/letoltes/Trefort_konferencia_kotet_2019_IX.pdf)

Hetzl Andrea – Simonics István: The Status of Natural Scientific Education and its Relationship with Exam Systems in. International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP) Vol 10, No 5; 77-88 (2020)

<https://online-journals.org/index.php/i-jep/article/view/14127>

***Szakmai lektorálás:***

Albert A. – Albert V. - Kiss Zs. – Paulovits F.: Kémia 7. tankönyv (Műszaki Kiadó, 2002)

***Konferenciák:***

Digitális Oktatási Konferencia és Kiállítás (DOKK) (Budapest, 2017. szeptember 29-30.):

Workshop, SEOS-szoftver bemutatása

IX. Trefort Ágoston Felsőoktatás-Pedagógiai Konferencia, (Budapest, 2019. november 15):

Előadás: A természettudományos oktatás helyzete és a vizsgarendszerek kapcsolata

Mobilitás Nemzetközi Tudományos Konferencia, Szabadka, (2019. október 17-18.):

Előadás: A természettudományos oktatás helyzete és a vizsgarendszerek kapcsolata

## **2. Szakmai életutam rövid bemutatása**

### 3. Az intézmény rövid bemutatása

#### Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium

**Az intézmény fontosabb adatai:**

**Székhelye:** 1115 Budapest, Bartók Béla út 141.

**OM azonosító:** 035328

**Alapító Okirat határozatának száma:**

KIR/1595-1/2017 (2017. január 1. hatállyal)

**Alapító és a fenntartó neve, székhelye:**

Az alapító szerv neve: Emberi Erőforrások Minisztériuma

Az alapító jogkör gyakorlója: emberi erőforrások minisztere

Alapító székhelye: 1054 Budapest Akadémia utca 3.

Fenntartó neve: Dél-Budai Tankerületi Központ

A fenntartó székhelye: 1115 Budapest Fehérvári út 126-128

**Típusa:** összetett iskola

**Köznevelési és egyéb alapfeladata:**

- általános iskolai nevelés-oktatás;

- nappali rendszerű iskolai oktatás

- alsó tagozat, felső tagozat

- 1-8 évfolyam évfolyamok

- sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése-oktatása (egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdők)

- gimnáziumi nevelés-oktatás;

- nappali rendszerű iskolai oktatás

- évfolyamok: hat

- sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése-oktatása (egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdők)

- egyéb köznevelési foglalkozás;

- tanulószoba
- napközi
- iskolai könyvtár saját szervezeti egységgel

Az intézmény jelenleg három feladatellátási helyen működik. Az anyaintézmény két tagintézménnyel rendelkezik.

## **01 Székhely**

### **Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium**

Címe: 1115 Budapest, Bartók Béla út 141.

képzési rendszer: 6+6 osztály

tanulólétszám: 564 fő

osztályok létszáma: általános iskola: 6 osztály

gimnázium: 12 osztály

Az alsó évfolyamokon emelt szintű ének-zene oktatás működik.

A felső hat évfolyamon „újreál” koncepció szerint tanulnak a diákok.

Anyaintézményünkben a pedagógiai programunk középpontjában a differenciált képzés és az egyéni bánásmód áll. Hat évfolyamos általános iskolánkban évfolyamonként egy osztály indítunk, ahol a zenei nevelés áll a középpontban.

Gimnáziumi évfolyamainkon egyedülálló évfolyamfelelősi rendszer működik. Egy-egy évfolyamnak (két osztálynak) egy főállású „osztályfőnöke” van, aki ugyan pedagógus végzettségű, de alacsonyabb óraszámiban tanít, így sokkal több időt tölthet a diákok között, ami lehetőséget biztosít az egyéni bánásmód megvalósulására. Az évfolyamfelelős jellemzően a saját évfolyamát nem tanítja, így nem keverednek a különböző szerepkörök, a diákok nagyobb bizalommal fordulnak feléjük.

Hat évfolyamos gimnáziumunkban évfolyamonként két párhuzamos osztályt indítunk, mindkettő általános tantervű. A 10. évfolyamtól van lehetőség humán, illetve reál irányba orientálódni. A humán csoportokban a magyart és a történelmet, a reál csoportokban a matematikát tanulják magasabb óraszámiban a gyerekek. A 11. évfolyamtól a továbbtanulási céloknak megfelelően szinte valamennyi tárgyból lehetőség van közép-, illetve emelt szintű érettségire történő felkészítő órákra, fakultációra járni.

**02 Tagiskola****Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium Kincskereső Tagiskolája**

A 2011. évi CXCV. törvény (Törvény a nemzeti köznevelésről) 9. § (8) alapján egyéni megoldásokat alkalmazó iskolaként működik a VIII/3231-1/KOZNEVTART határozat alapján.

Címe: 1116. Budapest, Fogócska u. 6.

Tanulók létszáma: 153 fő (76 fő lány és 77 fő fiú)

Tanulócsoportok száma: 6 (4 alsós és 2 felsős osztály)

A Kincskereső Tagiskolában 1-6. évfolyamon Winkler Márta pedagógiai szemléletét követő, a szociális kompetenciákra építő alternatív módszerrel tanulhatnak a gyermekek.

**03 Tagiskola****Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium Montessori Tagiskolája**

Az alsó tagozaton Montessori-féle módszer szerint működik az oktatás.

A felső négy évfolyamon hagyományos rendszerű oktatásban tanulnak a diákok.

Címe: 1119. Budapest, Keveháza u. 2.

Tanulók létszáma: 455 fő

Tanulócsoportok száma: 18 (8 alsós és 10 felsős osztály)

A három intézmény bár különböző infrastrukturális adottságokkal rendelkezik, három különböző módszer szerint folyik az oktató-nevelő munka, mégis képes egységes rendszerként működni. A három iskolát a gyermekközpontú szemlélet kapcsolja össze egy egészé, melyet mindhárom helyen alapvető értéként kezelnek.

## 4. Helyzetelemzés

Jelenleg a magyar köznevelési rendszer minőségének, hatékonyságának és eredményességének megítélésében fontos szerep jut a tanfelügyeleti ellenőrzéseknek. Az intézmény helyzetelemzését éppen ezért a tanfelügyeleti ellenőrzések során alkalmazott intézményi önértékelési területek és azok standardjai alapján szeretném bemutatni. Intézményvezető-helyettesként magam is részt vettem 2019-ben az iskola intézményi tanfelügyeleti ellenőrzésén és az azt megelőző előkészítő munkálatokban.

### 4.1. Pedagógiai folyamatok

#### 4.1.1. Tervezés

Az intézmény legfontosabb stratégiai dokumentumai az oktatáspolitikai célkitűzésekkel összhangban készülnek. A nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos döntések előkészítésében, végrehajtásában és ellenőrzésében - jogszabályban meghatározottak szerint - részt vesznek a pedagógusok, a tanulók és a szülői szervezet.

2020 februárjában vált ismertté az új Nemzeti Alaptanterv. Sajnos nagyon kevés idő állt rendelkezésre az intézményi dokumentumok felülvizsgálatára és módosítására. Az időközben kialakult járványhelyzet tovább nehezítette a tantestület dolgát. Ennek ellenére a szükséges módosítások a kijelölt határidőknek megfelelően elkészültek. A Nemzeti Alaptanterv alapján készült el az intézmény módosított Pedagógiai Programja és az új Helyi tanterve, amely nagy körültekintést és számos intézményi szintű mérlegelést igényelt. Az óraszámokat érintő döntések meghozatalánál a legmagasabb szintű előírásként a Nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 6. számú mellékletét vette figyelembe az intézmény. A szabad órakeret terhére részben a kötelező érettségi tantárgyak (magyar nyelv és irodalom, matematika) óraszámát emeltük, részben pedig a természettudományos tárgyakét. Ökoiskolaként különösen fontosnak tartjuk a megfelelő színvonalú természettudományos oktatást. A 2020-21-es tanévtől kezdődően a nevelőtestülettel egyetértésben és a fenntartó jóváhagyásával emelt szintű nyelvi képzést kívánunk folytatni. Ennek megfelelően a jelenlegi 7. évfolyamtól kezdődően, felmenő rendszerben az első idegen nyelvet heti 5 órában oktatjuk.

A Nemzeti Alaptantervnek megfelelően az SZMSZ-ben és a Házi rendben is elvégeztük a szükséges módosításokat.

2020 szeptemberében az általános iskolai osztályokban az 1. és az 5., a gimnáziumban a 7. évfolyamon a NAT2020 szerint kezdődött meg az oktatás.

Az intézmény éves munkaterve mindig a stratégiai célokkal összhangban és mindhárom feladatellátási helyre vonatkozóan készül el. A munkaterv a munkaközösségek bevonásával, terveik, javaslataik figyelembe vételével készül.

Az osztályfőnökök és évfolyamfelelősök osztályfőnöki munkatervet készítenek, a pedagógusok minden általuk tanított tanulócsoporthoz vonatkozóan tanmenetet írnak a tanév elején meghatározott határidőre.

Az elmúlt tanév márciusában váratlanul és rövid idő alatt kellett a vezetőségnek kidolgoznia a tantermen kívüli digitális munkarendre való áttérés helyi megvalósítását és szabályozását. Az idei tanévben már a tavalyi tapasztalatok felhasználásával történt a tervezés. Gimnáziumunk hatév folyamatos gimnázium, így különösen nagy terhet rótt a pedagógusokra a hibrid oktatás megvalósítása. Novembertől a 9-12. évfolyam digitális távoktatásban, míg az általános iskola és a gimnázium 7-8. évfolyama jelenléti oktatásban tanul. A nehézségek ellenére, a körülményekhez képest az intézmény rendkívül sikeresen vette az akadályokat és sikerült egy jól működő rendszert kialakítania.

#### 4.1.2. Megvalósítás

A vezetőség minden tanév elején részletes operatív munkatervet készít a tanév legfontosabb eseményeire, feladataira vonatkozóan.

Az intézmény vezetősége félévkor és a tanév végén beszámolót kér az osztályfőnököktől és a munkaközösség vezetőktől, előre kiadott szempontrendszer alapján. Ezek figyelembe vételével készül el az intézményi beszámoló, amely az éves tervezési dokumentumokra épül. A beszámolók megállapításait felhasználjuk a következő nevelési év tervezési folyamata során.

A pedagógiai folyamat követhető az elektronikus naplóban, valamint a tanulói produktumokban is.

#### 4.1.3. Értékelés

Az éves tervezési dokumentumok és azok megvalósulása alapján történik az adott nevelési év értékelése. A vezetést a reflektív szemlélet jellemzi. Az értékelés eredménye a beszámolóban követhető. A tanév értékelése megtörténik a tantestületi záróértekezletek alkalmával is.

A törvényi előírásoknak megfelelően intézményi önértékelési terv készül. Mindhárom feladatellátási helyen működik egy-egy önértékelési munkacsoport. A székhelyen a 2020-21-es tanév végére valamennyi pedagógus kolléga önértékelése megtörténik.

A tanulók értékelése az intézmény alapdokumentumaiban megfogalmazott alapelvek és követelmények alapján történik. A pedagógusok az általuk alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait a nevelési-oktatási folyamat elején megismertetik a tanulókkal és a szülőkkel.

A jövőben szükségessé válhat ezek felülvizsgálata, pontosítása, egységesítése.

Az intézményben a pedagógusok a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik és elemzik, az osztályfőnök az éves beszámolóikban mindezeket dokumentálják.

#### 4.1.4. Ellenőrzés

A vezetőség a tanév eleji munkatervben meghatározza az éves ellenőrzési tervet, a tervezett óralátogatások ütemét. A jövőben erre nagyobb figyelmet kellene fordítani. Fontos lenne, hogy minden tanévben minden pedagógus legalább egy órájára eljusson a vezetőség. Az óralátogatások szempontjait nyilvánossá kellene tenni.

Szükséges a belső ellenőrzés pontosabb dokumentálása is. Erre a 2019-ben lezajlott intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés is felhívta a figyelmet.

Jelenleg az igazgató és az igazgatóhelyettesek végzik az óralátogatásokat, de szükséges lenne ebbe bevonni a munkaközösségvezetőket is. Számukra is fontos kell hogy legyen a vezetésük alá tartozó kollégák munkájának alaposabb megismerése.

A pedagógusok adminisztrációs tevékenységének ellenőrzése, elsősorban a Kréta-rendszeren keresztül folyamatosan történik. Ezt a tevékenységet az újonnan bevezetett Kréta Fókusz modul a jövőben könnyebbé teszi.

#### 4.1.5. Korrekció

Minden tanévben megtörténik a mérési eredmények értékelése, az év eleji munkatervben rögzített tervek megvalósulásának ellenőrzése. Mindezek alapján, valamint a tanév során végzett ellenőrzési tevékenységek során feltárt információk felhasználásával a vezetőség megfogalmazza a szükséges korrekciós lépéseket. Ha indokolt, felülvizsgálja az intézményi dokumentumokat.

## 4.2. Személyiség- és közösségfejlesztés

### 4.2.1. Személyiségfejlesztés

Az intézmény Pedagógiai Programja részletesen megfogalmazza a személyiségfejlesztés pedagógiai elveit, tevékenységeit, színtereit, továbbá a személyiségfejlesztés főbb területeit.

A tanulók személyiségfejlesztésében kiemelt szerepe van székelyünkön az évfolyamfelelősöknek. Ők korosztályonként, részletesen kidolgozott munkaterv alapján fejlesztik a tanulók énképét, önismeretét, segítenek a tanulási stílusok tudatosításában és hatékony tanulási stratégiák kialakításában.

A Kincskereső Tagiskola specialitása a szociális kompetenciák fejlesztésére irányuló személyiségközpontú nevelés.

A vezetés igyekszik megfelelő információkkal rendelkezni a tanulók szociális helyzetéről, ha szükséges megteszi a szükséges támogató lépéseket.

A sajátos nevelésű igényű és a beilleszkedési-, tanulási- és magatartási nehézségekkel küzdő gyermekekről, az őket megillető kedvezményekről a pedagógusok tájékoztatást kapnak. Ezen gyermekek számára mindhárom feladatellátási helyen fejlesztő pedagógus és iskolapszichológus tud segítséget nyújtani.

A tanulás tanítására, az önálló tanulás képességének elsajátítására a jövőben egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni.

Az intézményben kiemelten fontosan kezeljük az egészséges- és környezettudatos életmódra nevelést. Ezt szolgálják az ökoiskolai programok, az ökológiai terepgyakorlatok és számos témanap, iskolai rendezvény.

### 4.2.2. Közösségfejlesztés

A közösségépítés és a közösségfejlesztés mindhárom feladatellátási helyen hangsúlyos, kiemelt terület.

A közösségfejlesztés alappillére az osztályközösség, illetve az évfolyam. A közösségformálás szempontjából kulcsszerepe van az osztályfőnököknek és az évfolyamfelelősöknek. Az osztályszintű programok, kirándulások mellett a közösségfejlesztést szolgálják terepgyakorlataink, projektnapjaink és számos iskolai közösségi szintű rendezvény. Ezek

szervezésében és lebonyolításában az elmúlt években diákönkormányzat is egyre nagyobb részt vállalt.

Sajnos az elmúlt egy évben ezeket az eseményeket szinte kivétel nélkül el kellett hagynunk a járványhelyzetre való tekintettel. A következő években éppen ezért erre a területre kiemelt figyelmet kell fordítani.

Mindhárom feladatellátási helyen fontos a szülők bevonása az iskola életébe. Az alsóbb évfolyamokon rendszeresen a szülők számára készült bemutatók, velük közösen szervezett iskolai hagyományok, családi kirándulások. Az anyaintézményben szülők-nevelők bálját szervezünk. A közösségépítést szolgálják a szülők bevonásával megvalósított „iskolaszépítő” napok, közös kertészkedések is.

### 4.3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége. Az eredményességet jelző mutatókat, a mérési eredményeket rendszeresen kiértékeljük, az eredményeket felhasználjuk a következő tanévi tervezési folyamatokban. Az eredmények nyomon követhetők az intézményi beszámolókból, illetve a tantestület felé visszajelzést adunk a félévi és év végi tantestületi értekezleteken.

#### 4.3.1. Tanulmányi eredmények

Az elmúlt években a tanulói teljesítmények mindhárom feladatellátási helyen kiegyensúlyozottak, stabilak. A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma alacsony, a három feladatellátási hely közül a Montessori Tagiskolában a legmagasabb, mely a tanulóösszetételből adódik.

Az alábbi táblázat az anyaintézményben tanuló diákok elmúlt években nyújtott tanulmányi átlageredményét mutatja.

	általános iskola	gimnázium
2016-17	4,63	4,18
2017-18	4,72	4,22
2018-19	4,72	4,31
2019-20	4,80	4,42

### 4.3.2. Versenyeredmények

Az intézmény diákjai nagy számban és sikeresen vesznek részt kerületi és országos szintű tanulmányi versenyeken és pályázatokon. Az eredmények nyomon követhetők a beszámolókból. Minden munkaközösségben vannak olyan pedagógusok, akik aktívan részt vesznek a tehetséggondozásban és fontosnak érzik ezt a területet. A 2019-es intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés megállapítása szerint növelni kellene a tehetséggondozásban részt vevő pedagógusok számát.

### 4.3.3. Az országos kompetenciamérés eredményei

A három feladatellátási helyen nagyon eltérő a gyermekek szociokulturális háttere, más a beiskolázási rendszer, így nem várhatók ugyanazok azok az eredmények. A mérés a 6., a 8. és a 10. évfolyam valamennyi tanulója kiterjed.

2020-ban a járványügyi veszélyhelyzet miatt az országos kompetenciamérés elmaradt. A következőkben ezért a 2019-es mérési eredményeket és azok előző évekhez viszonyított változását mutatom be.

### Székhely

#### Átlageredmények

Mérési terület	Évfolyam	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)					
			A telephelyen	Országos	Az első viszonyítási csoport		A második viszonyítási csoport	
					Neve	Eredménye	Neve	Eredménye
Matematika	6.	ált. isk.	1587 (1527;1654)	1495 (1494;1496)	Budapesti ált. isk.	1541 (1539;1543)	Budapesti kis ált. isk.	1464 (1451;1474)
	8.	6 évf. gimn.	1785 (1755;1818)	1624 (1623;1625)	6 évf. gimn.	1765 (1762;1768)	Nagy 6 évf. gimn.	1792 (1788;1797)
	10.	6 évf. gimn.	1852 (1811;1883)	1670 (1669;1671)	6 évf. gimn.	1833 (1830;1837)	Nagy 6 évf. gimn.	1859 (1853;1865)
Szövegértés	6.	ált. isk.	1638 (1591;1690)	1499 (1498;1500)	Budapesti ált. isk.	1553 (1549;1555)	Budapesti kis ált. isk.	1465 (1447;1477)
	8.	6 évf. gimn.	1787 (1751;1826)	1608 (1607;1610)	6 évf. gimn.	1764 (1761;1768)	Nagy 6 évf. gimn.	1786 (1781;1792)
	10.	6 évf. gimn.	1688 (1644;1735)	1661 (1660;1662)	6 évf. gimn.	1816 (1812;1820)	Nagy 6 évf. gimn.	1838 (1834;1843)

A telephely eredménye az eddigi kompetenciamérésekben

Mérési terület	Évf.	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)				
			2019	2018	2017	2016	2015
Matematika	6.	ált. isk.	1587 (1527;1654)	☹️ 1580 (1533;1625)	☹️ 1593 (1562;1643)	☹️ 1603 (1561;1671)	☹️ 1591 (1535;1645)
	8.	6 évf. gimn.	1785 (1755;1818)	😊 1739 (1704;1762)	☹️ 1815 (1786;1846)	😊 1690 (1652;1729)	☹️ 1764 (1721;1803)
	10.	6 évf. gimn.	1852 (1811;1883)	😊 1775 (1742;1812)	☹️ 1795 (1754;1838)	😊 1771 (1738;1808)	☹️ 1815 (1773;1855)
Szövegértés	6.	ált. isk.	1638 (1591;1690)	☹️ 1562 (1510;1630)	☹️ 1671 (1615;1742)	☹️ 1636 (1572;1716)	☹️ 1626 (1572;1686)
	8.	6 évf. gimn.	1787 (1751;1826)	☹️ 1773 (1735;1799)	☹️ 1742 (1713;1774)	😊 1681 (1648;1716)	😊 1731 (1689;1759)
	10.	6 évf. gimn.	1688 (1644;1735)	☹️ 1714 (1674;1746)	☹️ 1754 (1720;1799)	☹️ 1730 (1701;1772)	☹️ 1780 (1741;1830)

Az anyaintézményben az eredmények az országos átlagot jellemzően magasan felülmúlják mind matematikából, mind szövegértésből. Az iskolai teljesítmény az előző évek eredményeit figyelembe véve kiegyensúlyozott. Egyedül a 10. évfolyam szövegértés eredménye kirívó, de a részletes adatok tanulmányozásából kiderül, hogy valójában egyetlen egy diák rendkívül gyenge teljesítménye húzza le az átlageredményt.

Kincskereső Tagiskola

Átlageredmények

Mérési terület	Évfolyam	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)					
			A telephelyen	Országos	Az első viszonyítási csoport		A második viszonyítási csoport	
					Neve	Eredménye	Neve	Eredménye
Matematika	6.	ált. isk.	1664 (1598;1713)	😊 1495 (1494;1496)	Budapesti ált. isk.	😊 1541 (1539;1543)	Budapesti kis ált. isk.	😊 1464 (1451;1474)
Szövegértés	6.	ált. isk.	1701 (1598;1785)	😊 1499 (1498;1500)	Budapesti ált. isk.	😊 1553 (1549;1555)	Budapesti kis ált. isk.	😊 1465 (1447;1477)

A telephely eredménye az eddigi kompetenciamérésekben

Mérési terület	Évf.	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)				
			2019	2018	2017	2016	2015
Matematika	6.	ált. isk.	1664 (1598;1713)	☹️ 1693 (1641;1733)	☹️ 1677 (1594;1741)	☹️ 1636 (1568;1705)	☹️ 1684 (1636;1740)
Szövegértés	6.	ált. isk.	1701 (1598;1785)	☹️ 1693 (1649;1734)	☹️ 1637 (1566;1706)	☹️ 1708 (1652;1772)	☹️ 1665 (1615;1718)

A Kincskereső tagiskola eredményei szintén kiegyensúlyozott, az országos átlagot meghaladó teljesítményt mutatnak.

### Montessori Tagiskola

#### Átlageredmények

Mérési terület	Évfolyam	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)					
			A telephelyen	Országos	Az első viszonyítási csoport		A második viszonyítási csoport	
					Neve	Eredménye	Neve	Eredménye
Matematika	6.	ált. isk.	1640 (1608;1673)	1495 (1494;1496)	Budapesti ált. isk.	1541 (1539;1543)	Budapesti nagy ált. isk.	1549 (1546;1551)
	8.	ált. isk.	1663 (1621;1707)	1624 (1623;1625)	Budapesti ált. isk.	1666 (1663;1669)	Budapesti nagy ált. isk.	1681 (1678;1684)
Szövegértés	6.	ált. isk.	1608 (1573;1655)	1499 (1498;1500)	Budapesti ált. isk.	1553 (1549;1555)	Budapesti nagy ált. isk.	1561 (1558;1563)
	8.	ált. isk.	1694 (1635;1752)	1608 (1607;1610)	Budapesti ált. isk.	1644 (1641;1647)	Budapesti nagy ált. isk.	1659 (1655;1663)

#### A telephely eredménye az eddigi kompetenciamérésekben

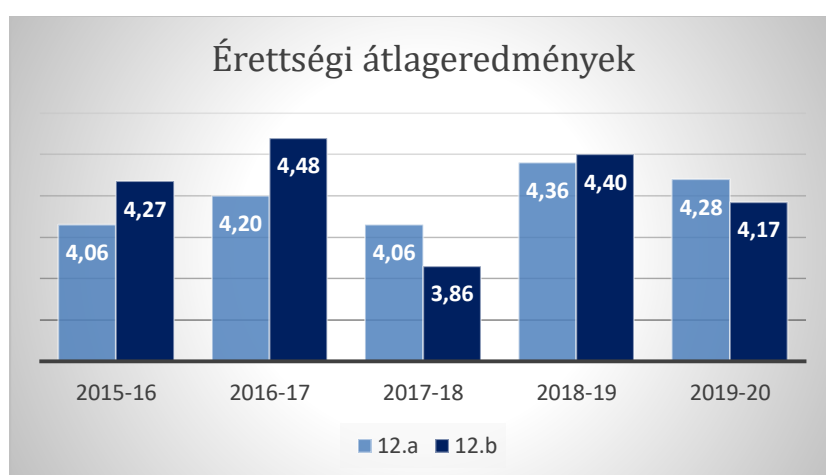
Mérési terület	Évf.	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)				
			2019	2018	2017	2016	2015
Matematika	6.	ált. isk.	1640 (1608;1673)	1560 (1500;1611)	1558 (1515;1613)	1729 (1689;1773)	1601 (1549;1658)
	8.	ált. isk.	1663 (1621;1707)	1703 (1647;1765)	1716 (1654;1770)	1837 (1804;1868)	1619 (1558;1679)
Szövegértés	6.	ált. isk.	1608 (1573;1655)	1520 (1454;1579)	1589 (1529;1659)	1717 (1659;1767)	1626 (1582;1660)
	8.	ált. isk.	1694 (1635;1752)	1694 (1628;1757)	1615 (1565;1661)	1717 (1653;1783)	1559 (1510;1644)

A Montessori Tagiskola körzetes beiskolázású általános iskola. Az ide járó gyermekek szociokulturális háttere a legheterogénebb a három feladatellátási hely közül. Ennek ellenére jellemzően az országos átlagnál, illetve a viszonyítási csoportoknál jobb, vagy annak megfelelő eredményeket produkálnak. Ez az eredmény bizonyítja az itt dolgozó pedagógusok magas hozzáadott pedagógiai értékét.

#### 4.3.4. Érettségi eredmények

A Bethlenben érettségiző diákok jellemzően szép eredményeket érnek el az érettségi vizsgákon. Egyre nagyobb számban és egyre több tárgyból tesznek emelt szintű érettségi vizsgát tanulóink. Ez szükséges is, hiszen a 2019-20-as tanévtől kezdődően a felsőoktatási intézményekbe való jelentkezés feltétele legalább egy emelt szintű érettségi vizsga megléte.

Egyre több 10-11. évfolyamos diák jelentkezik előrehozott érettségi vizsgára, erre a törvényi szabályozás is egyre nagyobb teret biztosít. Idegen nyelvből átlagosan diákjaink 90%-a tesz sikeres előrehozott vizsgát, gyakran már eredendően emelt szinten.



#### 4.3.5. Továbbtanulás

Az érettségiző diákok nagy többsége valamely főiskolán, egyetemen szeretné folytatni tanulmányait. Az intézmény végzős diákjainak 70-80 %-a az első évben bejut az általa választott felsőoktatási intézménybe.

A Kincskereső tagiskola hat évfolyamos általános iskolai képzést nyújt. A hatodik évfolyam után a diákok többsége sikeresen bejut valamelyik hatévfolyamos középiskolába. Az utóbbi években azonban egyre nagyobb igény mutatkozik a szülők részéről arra, hogy gyermekeik akár a 8. évfolyam végéig a megszokott közegben, a Kincskereső szemléletében nevelkedjenek. A Montessori Tagiskola 8 évfolyamos általános iskola. A tanulók összetétele mind szociokulturális hátterüket, mind képességeiket tekintve nagyon heterogén. Továbbtanulási céljaik és útjaik is sokfélék, de egyre többen tanulnak tovább magas bejutási ponthatárral rendelkező gimnáziumokban.

#### 4.4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

A három feladatellátási helynek egy közös intézményvezetője van. Az intézményvezető a tagintézményvezetőkkel rendszeres kapcsolatban van, tájékozódik a tagintézményekben zajló eseményekről, részt vesz azok fontosabb rendezvényein. Évente két közös tantestületi értekezleten vesz részt a teljes tantestület a tanév elején és a tanév zárásakor.

Sajnos a különböző feladatellátási helyeken dolgozó pedagógusok nem ismerik eléggé egymást és egymás munkáját, kevés a három intézményen átívelő közös projekt és a tagintézmények közötti belső tudásmegosztás. Ezen a jövőben szükséges változtatni.

Az intézményben a törvényi előírásoknak megfelelően 10 munkaközösség működik, 5 az anyaintézményben, 3 a Montessori Tagiskolában és 2 a Kincskereső tagiskolában. Sajnos ez a szám a pedagógusok létszámához viszonyítva kevés. Több olyan korábban külön működő munkaközösséget kellett összevonni, amelyeknek egymástól nagyon eltérő feladatokat kell megvalósítaniuk. Hatékonyabb lenne a munkaközösségek működése, ha az egy-egy tantárgycsoportot tanító pedagógusok külön-külön munkaközösséget alkothatnának.

Fontos lenne, hogy a munkaközösségeken belül a jelenleginél intenzívebb és szabályozottabb belső tudásmegosztás működjön. Jelenleg elsősorban informálisan történik egymás tapasztalatainak, ötleteinek megosztása.

Az intézményen belül szervesen és hatékonyan történik a belső kommunikáció. A vezetés heti rendszerességgel egyeztet a munkaközösségvezetőkkel, akik továbbadják a szükséges információkat az érintett pedagógusok felé.

Minden kolléga saját munkahelyi e-mail címmel rendelkezik. Az intézmény elektronikus levelezőrendszert működtet, melyen keresztül a vezetés eljuttatja a tantestület felé az aktuális információkat, a versenyfelhívásokat, a fenntartótól kapott fontos információkat. Tantestületi értekezlet a tanév elején, félévkor, év végén és negyedévben van. Egyéb esetben összehívása célszerűségi alapon történik. A legfontosabb információk a tanáriban található hirdetőtáblára is folyamatosan kihelyezésre kerülnek.

A koronavírus járvány miatt szükségszerűen bevezetett digitális munkarend átírta az addigi gyakorlatot. Az intézmény gyorsan és jól alkalmazkodott a megváltozott körülményekhez. Az értekezletek az online térbe kerültek át.

Az intézmény a szülők irányába él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel is. Az osztályfőnökök félévente egyszer tartanak szülői értekezletet. Minden félévben szervezünk fogadó délutánokat, ahol valamennyi szaktanár felkereshető. Minden pedagógus rendelkezik heti egy fogadó órával, amikor előzetes bejelentkezést követően a szülők rendelkezésére áll. Az osztályfőnökök osztályszintű elektronikus szülői levelezőlistákat működtetnek.

A Kréta rendszeren keresztül is folyamatos a szülők tájékoztatása.

A járványhelyzetnek megfelelően az idei tanévben a szülői értekezletek és fogadó órák is mindhárom feladatellátási helyen online felületeken kerültek megrendezésre.

Az iskola rendelkezik honlappal és saját közösségi oldallal. Fontos, hogy ezeken mindig naprakész információkat találjanak az érdeklődők. Ennek érdekében szükséges a honlap megújítása, korszerűsítése.

#### **4.5. Az intézmény külső kapcsolatai**

Az intézmény külső kapcsolatrendszere rendkívül gazdag és szerteágazó. Az azonosított külső partnereket az intézmény SZMSZ-e is tartalmazza. A partnerek köre és a velük kapcsolatos tevékenységek minden évben felülvizsgálatra kerülnek.

Az intézmény legfontosabb külső partnere a fenntartója, a Dél-Budai Tankerületi Központ. Az intézmény vezetése a fenntartó elvárásrendszere szerint végzi munkáját.

Az alábbi partnerekkel az iskolai munka megfelelő szintű irányításának és szervezésének érdekében az iskola vezetőségének állandó munkakapcsolatban kell állnia:

- Újbuda Önkormányzatával
- Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat XI. Kerületi Tagintézményével
- Újbudai Humán Szolgáltató Központtal
- a kerület egészségügyi szolgálatával
- Magyar Államkincstárral
- Újbuda Pedagógiai Irodával (UPI)
- az iskolát támogató alapítványok kuratóriumaival
- a kerületi óvodákkal
- a Weiner Leó Katolikus Zeneiskola és Zeneművészeti Szakgimnáziummal
- Eötvös Loránd Tudományegyetemmel
- Pázmány Péter Katolikus Egyetemmel

- a kerületi sportegyesületekkel, sportszervezetekkel és sportpályákkal
- Magyar Madártani és Természetvédelmi Egyesülettel
- Hulladék Munkaszövetséggel.

Intézményünkben a törvényi kereteknek megfelelően biztosítjuk a hittanoktatást, az ezt igénylő családok gyermekei számára. Ennek kapcsán jelenleg az alábbi felekezetekkel vagyunk kapcsolatban:

Magyar Katolikus Egyház: Szent Gellért Plébánia

Magyar Református Egyház: Külső-Kelenföldi Református Egyházközség

Magyar Evangélikus Egyház: Kelenföldi Evangélikus Gyülekezet

Magyarországi Zsidó Hitközségek Szövetsége

Pünkösdi Egyház: Paulus Közösség

A Tan Kapuja Buddhista Egyház, Tejút Buddhista Pedagógiai Központ

2012 óta a végzős diákok esetében az érettségire bocsátás feltétele az 50 óra közösségi szolgálat teljesítése. Ennek kapcsán az elmúlt években több mint száz partneri szerződést kötöttünk.

Az utóbbi években egy tanítás nélküli munkanap kizárólag pályaorientációs célra használható fel a gimnáziumokban. Ezen alkalmak megszervezése során újabb lehetőség adódik partnerkapcsolataink bővítésére.

A széleskörű kapcsolatrendszer ellenére fontos a külső kapcsolataink folyamatos bővítése és felülvizsgálata. A 2019-es intézményi tanfelügyelet javaslatait is figyelembe véve szükséges lenne a jövőben a külső partnerekkel kapcsolatos tevékenységleírásokat részletesen kidolgozni, és ezeket folyamatosan aktualizálni.

## **4.6. A pedagógiai munka feltételei**

### **4.6.1. Tárgyi feltételek**

#### **4.6.1.1. Épület, udvar**

Az intézmény három feladatellátási helyén az épületek kora és infrastrukturális adottsága eltérő, de mindhárom helyen adottak a működéshez szükséges alapfeltételek.

A Bethlen székhelyül szolgáló épületet 1955-ben adták át, majd 1992-ben kibővítették és korszerűsítették.

Jelenleg 18 osztályteremmel (átlagos méretük 56 m<sup>2</sup>) rendelkezik. 3 kisebb méretű nyelvi terem szolgálja az angol, német és francia kiscsoportos oktatást. 2 előadótermünk van egy matematika és egy közös fizika-kémia, valamint egy informatika szaktanteremmel rendelkezünk.

2016-ban került átadásra a gondnoki lakásból kialakított modern könyvtár.

2014-ben a kerületben elsőként a Bethlenben alakította ki Újbuda Önkormányzata az első „okos tantermet”, amelyet 2019-ben egy második is követett. Ezek korszerű, tanulói tabletekkel és érintőképernyős digitális táblával ellátott tantermek.

A tanulók étkeztetése 60 személyes ebédlőben történik, melyhez melegítőkonyha kapcsolódik. Az iskola tornaterme közepes méretű (24x11 m-es hasznos alapterülettel), a pincében két tornaszoba növeli a sportolási lehetőségeket. Szabadtéri testedzésre a 2015-ben átadott műanyag borítású kézilabda pálya szolgál, mely a kosárlabda oktatására is alkalmas. Az udvaron található továbbá egy felújított távolugróhely.

Nagy hiányosság egy korszerű természettudományos szaktanterem. Az épület nem rendelkezik megfelelő mennyiségű szertárral. Szükség lenne több, kisebb, a tanárok jobb munkafeltételeit biztosító helyiségekre. A tanári szoba a pedagógusok létszámához viszonyítva kicsi, zsúfolt. A mosdók állapota is kifogásolható.

Az iskola közösen használja az udvart és az ott található sportpályát a Nemes Nagy Ágnes Művészeti Szakgimnáziummal. Szükséges lenne a megkezdett udvarfelújítás folytatása. Az alsó tagozatosok számára fontos lenne egy korszerű játszótér kialakítása. Az épület előtt, a kerítésen belül található fák egy része elöregedett, veszélyes. Szükséges lenne ezek szakszerű átvizsgálása, megfelelő pótlásuk biztosítása.

A Kincskereső tagiskola épülete a Fogócska utca 6. szám alatt található. Az eredetileg óvodának épült épület mellett az intézmény udvarán a XI. kerületi Önkormányzat és a Fővárosi Önkormányzat közösen emelt egy többfunkciós épületet, melynek földszinti részén egy kisméretű tornaterem kapott helyet. A két épületben összesen 6 osztályterem, egy rajzterem és könyvtárszoba található. Az étkezést két kisméretű ebédlő szolgálja.

Az épület vízvezetékrendszere elavult, a pincészínten elengedhetetlen a korszerűsítés.

Az udvar rendkívül rossz állapotban van, az aszfaltozott sportpálya több helyen balesetveszélyes. A felújítás halaszthatatlan.

A Montessori Tagiskola a Keveháza utca 2. szám alatt található. Az épület eredetileg is általános iskolának épült. 19 osztályteremmel 1 előadóval, egy kisméretű tornateremmel, ebédlővel és melegítő konyhával rendelkezik. Nagyméretű udvarán műfüves labdarugó pálya található.

Az udvar egyéb területei rossz állapotban vannak, pedig mérete többféle hasznosításra is lehetőséget biztosítana. Szükség lenne az alsó tagozat számára egy korszerű játszótérre, a testnevelés órák megtartásához egy futókörre a sportpálya körül.

A sűrű felújítások mellett mindhárom épületben szükség van a folyamatos karbantartásra, állagmegóvásra. Az épületekben az elmúlt években megkezdődtek a külső nyílászáró-cserék, de egyedül a székhelyen fejeződtek be.

#### 4.6.1.2. Bútorok

A bútorok, elsősorban a tanulói székek és padok mindhárom feladatellátási helyen rendkívül rossz állapotban vannak. Használatuk több tanteremben balesetveszélyes, a gyerekek számára kényelmetlen és egészségtelen. Sajnos az elmúlt években sem a Fenntartó, sem az Önkormányzat nem tudta támogatni újak beszerzését. Az anyaintézményben az elmúlt tanévekben már a korábban leselejtezésre került bútorok közül próbáltuk pótolni a végleg tönkrement darabokat. Az iskola első „okos tanterme”, ahol bemutató órákat is tartunk, eredendően a már korábban leselejtezett bútorokkal került berendezésre.

#### 4.6.1.3. Ikt eszközök

Az elmúlt időszakban mindhárom feladatellátási helyen történtek informatikai fejlesztések, de ahhoz, hogy a kor színvonalának megfelelő oktatást tudjunk biztosítani, további beruházásokra lenne szükség.

Mindhárom feladatellátási helyen kiépítésre került a KIFÜ által üzemeltetett Eduroam hálózat, de a lefedettség nem mindenhol tökéletes. A székhelyen nem minden helyiségébe került jeladó, ahová igényelt volna.

Az elmúlt években alapítványi támogatásból és szülői felajánlásból is gyarapodott az informatikai eszközök száma.

A koronavírusjárvány miatt bevezetésre került digitális munkarend mindhárom feladatellátási helyet nehézségek elé állította. Az intézmények szükség esetén a diákokat és a kollégákat is

próbálták segíteni kölcsönbe adott eszközökkel. A távoktatást csak azért sikerült problémamentesen megoldani, mert a pedagógusok otthoni eszközparkjukat is bevetették a munkába, illetve nagyon sokan komoly beruházást tettek új, az oktatást segítő eszközök (tabletek, kamerák, mikrofonok stb.)vásárlásába.

#### 4.6.1.4.Pályázati tevékenység

Az intézmény jelenleg kevés pályázatban vesz részt. A Montessori Tagiskola a VEKOP- 7.3.3-17-2017/00011azonosítójú pályázat keretében bővítette informatikai eszközparkját, valamint a bevont pedagógusok fejleszthették módszertani tudásukat a digitális oktatás terén. Szintén a Montessori Tagiskola öt pedagógusa vesz részt egy Erasmus+ mobilitási pályázaton.

Az anyaintézmény a Klímaváltozás és Duna a Határmenti Régióban - Határmenti Együttműködés Helyi Önkormányzatok és Általános Iskolák” között című projektben vesz részt, amely Újbuda Önkormányzata és a szlovákiai Pozsonyligetfalu Kerület Önkormányzatával közösen valósul meg.

A jövőben fontos lenne minél több pályázatban részt venni, amelyek segítségével a szakmai-módszertani tudás és a tárgyi eszközkészlet is fejleszthető.

### 4.6.2. Személyi feltételek

#### 4.6.2.1.Pedagógusok

A három intézményben összesen jelenleg 103 aktív státuszú pedagógus dolgozik. A szakos ellátottság mindenhol biztosított. A fluktuáció alacsony.

A pedagógusok végzettség szerinti megoszlása a következő táblázatban látható:

	Bethlen székhely	Kincskereső	Montessori
középiskolai tanár	38		2
általános iskolai tanár	2	4	18
tanító	9	11	18
gyógypedagógus		2	

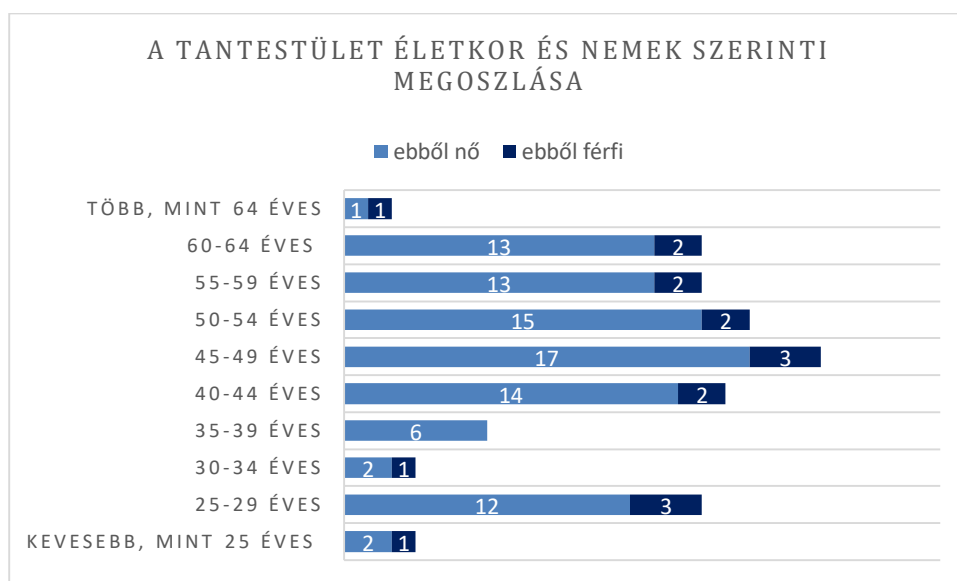
Szerencsére egyre több kolléga vállalja a megmérettetést és jelentkezik a pedagógusminősítési eljárásba. A pedagógusok minősítési fokozat szerinti besorolása a következő táblázatban látható:

	Bethlen székhely	Kincskereső	Montessori
Gyakornok	6	2	3
Pedagógus I.	19	10	19
Pedagógus II.	15	2	15
Mesterpedagógus	6	3	3

A tantestület átlagéletkora 46 év. Az elkövetkező években több pedagógus nyugdíjba vonulása várható. Fel kell készülni rá, hogy a növekvő pedagógushiány mellett egyre nehezebb lesz a pótlásuk. Szerencsére az elmúlt időszakban mindhárom feladatellátási helyen sikerült fiatal, lelkes pályakezdő kollégákat felvenni. Fontos lenne hosszú távú megtartásuk, hogy a tantestület elöregedését elkerülhessük. Jelenleg a pedagógusok több mint fele középkorú. Ők megfelelő tapasztalattal és szakértelemmel rendelkeznek a magas színvonalú munkához, ugyanakkor szükség van a fiatalok frissességére, lendületére, az új módszerekre. Ők, mint az Y generáció tagjai könnyebben megtalálják az utat az iskolapadban ülő Z és alfa generáció tagjai felé.

A férfiak aránya nagyon alacsony az intézményekben, de ennek változása nem is várható, amíg a pedagógusok anyagi és erkölcsi megbecsültsége nem változik jelentősen.

A következő táblázat a pedagógus kollégák életkor és nem szerinti megoszlását mutatja:



#### 4.6.2.2. Továbbképzések

Az intézmény a továbbképzési programját az intézményi célok, szükségletek és az egyéni életpálya figyelembe vételével alakította ki. Mindezeket évente felülvizsgáljuk és az éves beiskolázási tervet ennek megfelelően alakítjuk ki. A hét éves ciklusokra bontott továbbképzési

kötelezettség továbbra is érvényben van, de sajnos a továbbképzések finanszírozására nincs fedezet. Kevés a hasznos, támogatott, ingyenesen elérhető, akkreditált továbbképzés. Pedagógusaink mégis szép számban vesznek részt különböző témájú képzéseken, vállalva a sokszor magas képzési önköltséget is.

#### 4.6.2.3.A pedagógiai munkát közvetlenül segítők

A három feladatellátási helyen összesen 14 dolgozó segíti a pedagógiai munkát a következő megoszlásban:

	összesen	ebből nő	ebből férfi
Titkár (iskolatitkár, egyéb titkár)	5	4	1
Laboráns	2	2	
Pedagógiai asszisztens	5	3	2
Könyvtáros	1	1	
Rendszergazda	1		1
Összesen	14	10	4

Munkájuk nélkülözhetetlen az intézmény zökkenőmentes működéséhez.

#### 4.6.2.4.Technikai dolgozók

Az intézményben 22 technikai álláshely engedélyezett. Ezt a létszámot jelenleg nem használjuk ki. A takarítást részben egy-egy takarító cég végzi a székhelyen és a Montessori tagiskolában.

	Bethlen székhely	Kincskereső	Montessori
ügyviteli dolgozó	1	1	
portás	2	2	2
takarító	3	2	
kertész	1	1	1
karbantartó	1	1	
kézbesítő			1

#### 4.6.2.5.Tanulók

Intézményünk összesen 1172 tanulóval rendelkezik.

Az iskola székhelye frekventált helyen található, a Kelenföldi vasúti pályaudvar, a mellette lévő buszpályaudvar, az iskolánk előtt található villamosmegálló, a négyes metró, ideális

megközelíthetőségi feltételeket teremtenek akár a környező kerületekből, akár az agglomerációs településekről érkezők számára. Ennek megfelelően a kerületi diákok mellett jelentős számban vannak más szomszédos kerületekben és környező pest megyei településeken élő tanítványaink.

		Bethlen székhely	Kincskereső	Montessori
<b>Budapest:</b>	<b>XI. kerület:</b>	260	104	329
	<b>egyéb kerület:</b>	135	33	78
<b>Pest megye:</b>		114	16	48
<b>Egyéb:</b>		55		
<b>Összesen:</b>		564	153	455

Az intézményben alacsony a különleges bánásmódot igénylő gyermekek száma. A legtöbb SNI és BTM besorolású gyermek a Montessori tagiskolába jár. Ez elsősorban a tagiskola beiskolázási helyzetéből adódik.

	Bethlen székhely	Kincskereső	Montessori
SNI	3	2	9
BTM	14	1	34

#### 4.6.2.6.Beiskolázás

Az anyaintézmény általános iskolájában évente egy osztály indítására van lehetőség, ahol emelt szintű ének-zene oktatás folyik. Ide zenei képesség meghallgatás után kerülnek be a kisdíákok. Az osztályba az elmúlt években rendszeresen több mint kétszeres volt a túljelentkezés. Az elmúlt évek jelentkezési adatai a következő táblázatban láthatók:

	jelentkezők száma (fő)
2017	63
2018	77
2019	74
2020	79
2021	76 (nem végleges)

A hatévfolymos gimnáziumba a központi írásbeli felvételi vizsga megírását követően lehet jelentkezni. A jelentkezők nagy száma miatt szóbeli meghallgatást is tartunk. Gimnáziumi tanulóink közel egynegyede saját iskolánkból kikerülő hatodik osztályos tanuló; háromnegyed része más oktatási intézményből érkezik.

Az elmúlt években többszörös túljelentkezés volt gimnáziumi osztályainkba. A jelentkezések száma az alábbi táblázatban látható:

	<b>jelentkezők száma (fő)</b>
2017	321
2018	280
2019	340
2020	297
2021	294

A Kincskereső tagiskolába elsősorban az alternatív pedagógiák iránt elkötelezett kerületi szülők íratják gyermekeiket. Az iskola évente egy 26 fős osztályt indít, ahová többszörös túljelentkezés van. A jelentkezők közül kiforrott, részletesen kidolgozott szempontrendszer alapján történik az új osztály kialakítása.

A Montessori tagiskolában évente két első osztály indul. A Montessori-módszer sok szülőt vonz, akár Budapest más kerületéből is, de az iskola körzetébe tartozó gyermekek többsége ebbe az intézménybe jár. Az iskola körzetéhez tartozik a Kelenföldi lakótelep jelentős része és a Bartók Béla út mentén sok régi bérház is. A Keveháza utcában fővárosi tulajdonú szociális bérlakások is találhatóak, ahol többségében szociálisan hátrányos helyzetű családok élnek. Kerületünk más részeihez képest az elmúlt időszakban kevés új lakóépületi beruházás történt a környéken. Mindezeknek köszönhetően a tanulóösszetétel itt rendkívül heterogén.

## 5. Vezetői jövőkép

*„Van egyfajta alázat, mely fegyver is, van egyfajta meghajlás, melyre csak meghajlással lehet válaszolni. Nem mondom, hogy dobd el a kardot. De ne hadonássz vele. (...) Erős akarsz lenni? Maradj nyugodt, figyelmes és alázatos.”*

*(Márai Sándor)*

Azt gondolom, a sikeres vezetői munkához a szakmai hozzáértés mellett az emberi oldalunkra legalább akkora szükségünk van. Szakmai hozzáértésünk érdekében folyamatosan fejlődünk kell, hogy állandóan megújulva reagálhassunk az újabb és újabb kihívásokra. Emberi oldalunkból leginkább az empátiára, együttműködésre és következetességre van szükségünk. Azt vallom, hogy bármit csinál az ember, azt csak szívvel és lélekkel érdemes tenni. Úgy gondolom, hogy magammal szemben eddig is maximalista voltam, s mindig igyekeztem mindenből a legtöbbet, a legjobbat kihozni. Továbbra is így szeretnék dolgozni, mert azt gondolom, hogy a vezetői munka is akkor hatékony, ha mindenből és mindenkiből a legjobbat próbálja előhívni. Olyan vezető próbálnék lenni, akit beosztottként én is tudnék tisztelni, felettesként el tudnék fogadni.

Azt szeretném, ha a vezetésem alatt a Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium olyan iskola lenne, ahol:

- jó diáknak lenni,
- jó tanárnak lenni,
- kölcsönös tisztelet jellemzi az ott tanulók és dolgozók viszonyát,
- a közös munka alapja a kölcsönös bizalom a tanárok, tanulók és szülők között,
- jó értelemben vett rend és fegyelem, kiszámíthatóság és következetesség van,
- működik a közösség támogató ereje,
- a sokszínűség és egymás elfogadása érték,
- az életkori sajátosságoknak megfelelő oktatás folyik,
- mindenkinek lehetősége van saját tehetségét kibontakoztatni,
- lehetőség van a XXI. századi készségek elsajátítására.

A jövőben ennek érdekében kívánok munkálkodni.

## 6. Vezetői program

*„A vezető minőségét az mutatja meg, milyen mércét állít saját magának.”  
(Ray Kroc)*

Vezetői programomat az előzőekben ismertetett helyzetelemzésre szeretném alapozni. Programom kialakításakor figyelembe vettem a köznevelési törvényben meghatározott célokat, a társadalmi elvárásokat, a szülői igényeket, az iskola adottságait és a meglévő belső erőforrásainkat.

A helyzetelemzésből kitűnik, hogy egy komoly hagyományokkal rendelkező, a törvényességi keretek között, stabilan működő intézmény vezetői feladatait kell meghatároznom. Az elődök által kidolgozott rendszer minden jól funkcionáló, bevált elemét tovább kívánom működtetni. Ahogy a helyzetértékelést az intézményi önértékelés területei alapján végeztem el, úgy a vezetői program elemeit a vezetői önértékelés kompetenciaterületeire fókuszálva szeretném felfűzni. A vezetői önértékelés területei a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Cooperation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az intézményvezetésért) című projekt keretében kidolgozott intézményvezetői kompetenciák keretrendszerébe, a Central5 alapján kerültek definiálásra, így a továbbiakban én is ezeket használom.

### 6.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása

#### 6.1.1. Tanulói, gyermeki fejlődés biztosítása

Az iskola életében elsődleges szempont a gyermek és a gyermekek érdeke. Céлом, hogy minden tanuló megkapja a fejlődéséhez és tehetségének kibontakoztatásához szükséges támogatást. Az iskolának biztonságos, nyugodt, szeretetteljes légkörben olyan alapműveltséget kell átadnia, aminek segítségével diákjaink érvényesülni tudnak a mindennapi életben, ami felkészíti őket a sikeres pályaaorientációra és életpálya építésre.

Az intézmény mindhárom feladatellátási helyén eddig is színvonalas pedagógiai munka folyt, célom ennek megtartása és fejlesztése. Jelenleg a NAT2020-nak megfelelően átdolgozott és módosított Pedagógiai Program és Helyi tantervek szerint folyik az oktatás. Ezek kidolgozásában magam is részt vettem, ezek célkitűzéseivel egyet értek. Fontos azonban, hogy

a Nemzeti Alaptantervben és a Kerettantervekben rögzített tartalmakat az életkori sajátosságoknak megfelelően közvetítsük a diákok felé.

Minden tanítási szakaszban más fő célok állnak az oktatási-nevelési folyamatok középpontjában. A motiválás és a tanulás-szervezés változatos munkaformái minden életkorban a fejlesztést kell hogy szolgálják.

Célom az egyes tanulási szakaszok fejlesztési és nevelési céljainak azonosítása, azok intézményi szintű tudatos követése, valamint a hozzájuk rendelt feladatok végrehajtása és végrehajtatása.

Az alsó tagozat első két évében a tanítók feladata, a tanulók között tapasztalható jelentős egyéni fejlődésbeli különbségek kezelése, szintre hozása és a tanulók megismertetése az iskolai szokás- és elvárásrendszerrel. Ezt követően már az alsó tagozaton megkezdődik azoknak a kulcskompetenciáknak a kiépítése, amelyek nélkülözhetetlenek a sikeres és eredményes fejlődéshez a későbbi tanulási ciklusok során.

Az ötödik évfolyam jelentős mérföldkő. Az itt tanító pedagógusoknak segíteniük kell az alsó és felső tagozat átmenetét. Célom, hogy az a tanítók és az 5-6. évfolyamon tanító pedagógusok bevonásával meghatározzuk, hogy mi az elvárható belépő szint a felső tagozatba. Azonosítsuk, hogy mik a legfőbb közös didaktikai céljaink és melyek azok az óravezetési- és módszertani technikák, amelyek a legcélravezetőbbek a korosztály tanítása során.

A hetedik–nyolcadik évfolyamon folyó nevelés-oktatás alapvető feladata a már megalapozott kulcskompetenciák továbbfejlesztése és megszilárdítása az egyre összetettebb tudástartalmakkal összefüggésben.

A gimnáziumi nevelés-oktatás feladata az iskolai alapműveltség megszilárdítása, melynek során már megjelennek a pályaválasztáshoz, a továbbtanuláshoz, a munkavállalói szerephez és a felnőtt életvezetéshez szükséges kompetenciák is.

A felsőbb évfolyamokon és a gimnáziumi nevelés során is rendkívül fontos, hogy azonosítsuk, hogy honnan hová szeretnénk eljutni a kompetenciák fejlesztése terén. Célom, hogy az egyes korosztályokban egységes didaktikai célok mentén történjen az oktatás.

### 6.1.2. XXI. századi készségek

Napjaink felgyorsult és folyton változó világában egyre több olyan készségre, képességre van szükség, amelyek nélkülözhetetlenek a sikeres boldoguláshoz. A tudásalapú társadalom munkahelyei is új elvárásokat támasztanak a munkavállalók felé. Ezekre a változásokra és elvárásokra az iskoláknak és az oktatásban dolgozóknak reagálniuk kell. Az utóbbi években

számos kutatás foglalkozott ezeknek a XXI. századi készségeknek a beazonosításával. A legfontosabbak, melyek mindegyikben megjelennek a komplex problémamegoldó képesség, a kritikus gondolkodás, a kreativitás, a csapatmunka képessége, az érzelmi intelligencia, a rugalmasság és a hatékony kommunikáció. Ezek egy része a NAT2020 kulcskompetenciái között is megjelenik. Fontos, hogy ezeket beépítsük a pedagógiai programunkba és a mindennapi gyakorlatunkba.

A 21. századi kompetenciák fejlesztéséhez modern szemlélettel és ismeretekkel rendelkező pedagógusokra van szükség. Ehhez természetesen pedagógus továbbképzésekre is szükség van.

### 6.1.3. Tantárgycsoportok kiemelt feladatai

#### 6.1.2.1. Idegen nyelvek

Az idegen nyelvek tanítását kiemelten fontosnak érzi az intézmény és én magam is. A 2020-21-es tanévtől kezdődően a gimnáziumi osztályokban az első idegen nyelvet érintően emelt szintű nyelvi képzést folytatunk, heti 5 órában tanítjuk az angol, illetve a német nyelvet. Bízom benne, hogy ennek köszönhetően még több diákunk tud sikeresen nyelvvizsgát szerezni gimnázium tanulmányai alatt és még többen tesznek le előrehozott érettségi vizsgákat, akár emelt szinten is.

Az idegen nyelvek tanítása az alapvető nyelvi készségek fejlesztésén túl szerepet játszik a kommunikációs és interkulturális kompetenciák fejlesztésében is.

Fontos, hogy diákjaink a mindennapi élet során jól hasznosítható, gyakorlatias nyelvtudást szerezzenek. Támogatom, hogy ennek érdekében minél több iskolán belüli és kívüli nyelvi programon, projektben vegyenek részt tanulóink. Támogatom az idegen nyelvi terepgyakorlat megvalósulását.

Fontosnak tartom, hogy a hosszú távon megőrizzük legalább három idegen nyelv tanulásának a lehetőségét második idegen nyelvként. Ez jelenleg az angol, a német és a francia nyelv.

Támogatom, hogy szakköri keretben további idegen nyelvek tanulására is lehetősége legyen diákjainknak, ahogy eddig az orosz és a lengyel nyelv esetében sikerrel működik is.

#### 6.1.2.2. Humán tantárgyak

A humán tárgyaknak, elsősorban a magyar nyelv és irodalomnak, a történelemnek és az etikának fontos érték közvetítő szerepe van és megalapozzák a humán alapműveltséget.

Az irodalmi nevelés kitüntetett feladata az olvasóvá nevelés. Lehetőséget teremt a kreativitás és a kritikai gondolkodás fejlesztésére. A szövegértés és szövegalkotás képessége tantárgyakon átívelő fontos fejlesztési feladat. Ennek sikeres megvalósulása érdekében támogatom, hogy a magyar nyelv és irodalom tantárgy a szabadon tervezhető órakeret terhére több évfolyamon is plusz órát kapjon.

A történelem oktatásának nagy a felelőssége a múlt-jelen-jövő összefüggéseinek helyes értelmezésében. Ez a tantárgy kínálja a legtöbb lehetőséget a nemzeti öntudatra, hazafiasságra, valamint az állampolgárságra és demokráciára nevelés terén.

Támogatom, hogy diákjaink minél több kulturális eseményen, rendezvényen iskolai szervezésben vehessenek részt.

#### 6.1.2.3. Matematika

A matematikatanítás feladata az alapvető műveletek és matematikai alapismeretek átadásán túl a logikai gondolkodás képességének fejlesztése. Fontosnak tartom a matematika közelítését a gyakorlati élethez. A megfelelő matematikatudás segíti a mindennapi életben való tájékozódást és boldogulást. Nélkülözhetetlen a természettudományos tárgyak sikeres tanulásához. Számos munkaerőpiaci területen (műszaki, gazdasági, természettudományos, informatikai) elvárt kompetencia.

Támogatom, hogy a hatékony matematikatanítás érdekében a tantárgyat minden évfolyamon csoportbontásban tanítsuk és a lehetőségek függvényében, a szabadon tervezhető órakeret terhére plusz órát kapjon.

#### 6.1.2.4. Természettudományok

A természettudományok oktatását kiemelten fontos területként kezelem. Hiszem, hogy a XXI. század problémáira és kihívásaira csak a természettudományokban jártas szakemberek találhatják meg a megoldást, és a fenntartható jövő érdekében mindenkinek megfelelő alaptudással és szemléletmóddal kell rendelkeznie. Éppen ezért elengedhetetlen, hogy a közoktatásból megfelelő természettudományos alapműveltséggel rendelkező diákokat bocsátsunk ki. Ebben nagyon nagy felelőssége van a pedagógusoknak.

Fontosnak tartom a természettudományok népszerűsítését. Ma már nemzetközi szinten is probléma és a gazdasági fejlődés gátja a megfelelő természettudományos szakemberek hiánya.

A tanításnak a gyakorlati jellegű, a hétköznapi jelenségek megértését célzó, a mindennapi életben hasznosítható tudás átadásának irányába kell elmennie.

A kísérletező, felfedezettő tanítás megvalósításához és a tanultak elmélyítéséhez a kerettantervek által javasolt órakeret nagyon kevés. Heti egy órában egyetlen tantárgy tanítása sem lehet hatékony, ezért támogatom, hogy a szabadon tervezhető órakeret terhére a természettudományos tárgyakat legalább heti 1,5 órában tanítsuk.

Az anyaintézmény egy természettudományos (fizika-kémia) szaktanteremmel rendelkezik, melynek felszereltsége szegényes. Korszerű természettudományos oktatás megvalósításához nélkülözhetetlen az eszközállomány fejlesztése.

Szeretném a terepgyakorlatok rendszerét hosszú távon fenntartani és mindig az aktuális lehetőségekhez adaptálni és frissíteni.

#### 6.1.2.5. Digitális kultúra

Az informatika oktatásnak kiemelt szerepe van a XXI. században. A mindennapi élethez nélkülözhetetlen a megfelelő digitális alaptudás. Ezt felismerve a Nemzeti Alaptantervben is egyre hangsúlyosabb szerepet kap a digitális kultúra tantárgy. A megfelelő színvonalú oktatás biztosítása érdekében elengedhetetlen az eszközpark folyamatos felújítása és bővítése.

A tantervekben egyre nagyobb szerepet kap a robotika. Ez a terület rendkívül alkalmas az algoritmikus gondolkodás fejlesztésére és a műszaki szemlélet kialakítására. A robotika egyre inkább jelen van a mindennapjainkban. Jelenleg az intézmény nem rendelkezik robotika és kódolás oktatására alkalmas eszközökkel (LEGO-robotok, microbit stb.). Támogatom ezek beszerzését, akár pályázati, vagy alapítványi támogatás felhasználásával.

Szeretném, ha az érdeklődő diákok szakköri keretben bővíthetnék tudásukat.

A digitális készségek fejlesztésére valamennyi tantárgy keretében lehetőség van, ezzel élnünk is kell. Szorgalmazom, hogy minél több kolléga használja ki az okostantermek adta lehetőségeket.

#### 6.1.2.6. Művészetek

A székhely általános iskolájában folyó emelt szintű ének-zenei képzés megalapozza a hozzájáró diákok nyitottságát a művészetek felé.

A művészeti nevelésnek a gimnáziumi korosztályban is fontos szerepe van. Hozzájárul a kreativitás, az önkifejezés és az esztétikai tudatosság fejlesztéséhez.

Támogatom, hogy diákjaink tanulmányaik során megismerjék a művészi kifejezés sokszínűségét.

#### 6.1.2.7. Testnevelés

A testnevelésnek fontos szerepe van az egészséges életmódra nevelésben és a mozgás megszerettetésében.

A nemzeti köznevelési törvényben foglaltak szerint valósul meg a kötelező mindennapos testnevelés. A gimnáziumi tanulók esetében heti két tanóra kiváltható sportegyesületi igazolással. Ennek hiányában délutáni sportkörön teljesíthetik diákjaink az órákat.

A nagyszámú testnevelés óra megtartásához szűkösek a lehetőségek. Az alagsor szellőzésének megoldásával újabb helyiségek kialakítására lenne lehetőség az épületben. Szorgalmazom, hogy az iskolánk előtt önkormányzati támogatással megvalósuljon a régóta tervezett szabadtéri kondipark. Támogatom, hogy a tagiskolák területén is fejlesztések történjenek a biztonságos sortolási lehetőségek bővítése céljából.

Támogatom, hogy diákjaink minél többféle mozgásformával megismerkedhessenek.

#### 6.1.4. A tanulás tanítása

A tanulás tanítása az iskola alapvető, tantárgyakon átívelő feladata. Azt gondolom, hogy erre a területre a jövőben nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk. Tapasztalatom szerint sokszor a sikeres tanulás gátja a megfelelő tanulási technikák hiánya. Minden pedagógusnak feladata, hogy saját szaktárgyát illetően útbaigazítást adjon a tananyag hatékony elsajátításával, szerkezetével, hozzáféréssel kapcsolatban. Olyan tudást kell kialakítani, amelyet a tanulók új helyzetekben is képesek alkalmazni.

Mindemellett fontos feladatunk a tanulók felkészítése az egész életen át tartó tanulásra, ami ma nélkülözhetetlen készség a jövőbeli sikeres boldoguláshoz, életvezetéshez. Ennek egyik eleme az önszabályozott tanulás készségeinek kialakítása. A diákok tulajdonképpen megtanulják megszervezni, irányítani saját tanulási folyamataikat.

Mindezek megvalósításához szükséges a pedagógusok módszertani kultúrájának folyamatos fejlesztése is.

### 6.1.5. Tehetséggondozás

A ránk bízott tanulókból rejlő tehetség felismerése és kibontakoztatása mindannyiunk feladata. A tehetséggondozás tanórai kereteken belül, iskolai szakörökön és iskolán kívüli programok segítségével is megvalósulhat.

Bár intézményünkben nem elsődleges cél a versenyeztetés, támogatom, hogy diákjaink minél több versenyen megmérettessék magukat.

A tehetséggondozás egyik eszköze a csoportbontás. Az idegen nyelv oktatása tudásszint szerinti csoportokban történik.

Szeretném elérni, hogy a matematika oktatása is minden évfolyamon csoportbontásban történjen.

Iskolánk jól működő rendszere a 10. évfolyamtól választható humán, illetve reál irányultság. Ezt szeretném megtartani. Ennek keretében a magyar nyelv és irodalom, illetve a történelem tantárgy is csoportbontásban oktatott.

### 6.1.6. Felzárkóztatás

Az iskolai lemorzsolódást folyamatosan figyelemmel kísérjük. A lassabban haladó, lemaradó diákoknak felzárkóztatási lehetőséget kell biztosítani. Ezt szolgálják a tanórai differenciált foglalkozások, a korrepetálások, egyéni konzultációk. A félévi, vagy év végi értékeléskor elégtelen osztályzatot kapott, illetve a lemorzsolódással veszélyeztetett diákok számára egyéni fejlesztési tervet kell készíteni.

A korrepetálásba bevonhatók a magasabb évfolyamokon tanuló diákok közösségi szolgálatként.

### 6.1.7. Mérés, értékelés

Célom, hogy a tanulókat képességeikhez mértén tanítsuk és értékeljük. Változatos értékelési módszerek alkalmazásával a tanulók reális képet kell, hogy kapjanak tanulási és fejlődési szintjükéről. Az intézményi dokumentumok tartalmazzák az értékelés közös alapelveit, ezeket minden pedagógusnak ismernie kell. Fontosnak tartom, hogy az azonos tárgyakat tanító pedagógusok hasonló értékelési alapelveket valljanak. Az értékelés során előtérbe kell, hogy kerüljön a fejlesztő célú értékelés.

Az intézmény mindhárom feladatellátási helye valamennyi tanulóval részt vesz az országos kompetenciaméréseken, idegen nyelvi méréseken, illetve felkérésre más központi szervezésű méréseken is. Fontos, hogy az eddigi gyakorlatnak megfelelően feldolgozásra, értékelésre kerüljenek a mérési eredmények és azokat visszacsatoljuk a pedagógiai folyamatokba. Ha az eredmények alapján beavatkozásra van szükség, fejlesztési stratégiát kell kidolgozni.

Az anyaintézményben, a gimnáziumban jól kidolgozott vizsgarendszer működik. Ezt a továbbiakban is meg kívánom tartani. Ezek a belső vizsgák többféle célt szolgálnak. Egyrészt fontos visszajelzés a diákok és a tanárok számára elért eredményeikről, a tanítási és tanulási folyamat sikerességéről, másrészt elősegíti a megfelelő vizsgarutin kialakulását.

Az új Nemzeti Alaptanterv és az ennek megfelelő tantárgystruktúra figyelembe vételével érdemesnek tartom újragondolni az egyes vizsgák időpontját.

#### 6.1.8. SNI, BTM tanulók

Az intézményben alacsony a sajátos nevelési igényű, illetve a beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézségekkel küzdő tanulók száma. Ellátásuk jelenleg megoldott utazó gyógypedagógusok és az intézményekben dolgozó fejlesztő pedagógusok segítségével.

A jövőben sajnos várható ezen gyermekek számának növekedése. Egyre több kisgyermeknél diagnosztizálnak valamilyen részképesség-zavart. Ennek okát a felgyorsult életvitelünkben és az ennek következtében megváltozott gyermeknevelési szokásokban látom. Az óvodás gyermekek jelentős része nem mozog eleget, nem végeznek megfelelő mennyiségű manipulatív tevékenységet, túl sok időt töltenek a képernyő előtt, nincs megfelelő ritmus és rendszer a napirendjükben. Ezek a kisgyermek az iskolába bekerülve szükségszerűen nehézségekkel küzdenek.

Támogatom, hogy az 1-2. évfolyamon a testnevelésórák keretében kiemelt szerepet kapjon a mozgásfejlesztés, az alapozó terápia fejlesztő gyakorlatsorainak alkalmazása.

A megnövekedett feladatok miatt a székhelyen egy fő állású fejlesztő pedagógusra lenne szükség.

#### 6.1.9. Pályaorientáció

Tapasztalatom szerint a végzős diákok számára egyre nagyobb nehézséget jelent a megfelelő továbbtanulási cél megtalálása, a felsőoktatási intézmény kiválasztása. Ezért egyre nagyobb szerepe van a pályaorientációnak, amire én is nagyobb hangsúlyt szeretnék fordítani a jövőben.

A középiskolákban egy tanítás nélküli munkanapot pályaorientációs célra kell felhasználni. Ezek a napok eddig is nagyon sikeresek voltak iskolánkban. A jövőben szeretném, ha még több szakmát tudnánk bevonni és célom elérni, hogy minél több munkahelyet személyesen is meg tudjanak látogatni diákjaink.

#### 6.1.10.Fenntarthatóságra, környezettudatosságra nevelés

A fenntarthatóságra nevelés kiemelt területe Pedagógiai Programunknak. Az anyaintézmény 2015 óta az örökös ökoiskola cím birtokosa. A cím megtartása érdekében fontos, hogy a meglévő programokat megtartsuk és folyamatosan újabakkal bővítsük. Mindkét tagiskola rendelkezik a környezettudatosság erősítését célzó hagyományokkal. Ezek megtartása és fejlesztése szintén fontos számomra.

Különösen támogatom, hogy az alsó tagozatos korosztály is minél több fenntarthatósággal kapcsolatos programon vehessen részt, mert a szemléletformálás annál hatékonyabb, minél fiatalabb korban kezdjük el. Támogatom, hogy az iskola előkertjében kialakításra kerüljön egy magaságúasokból álló iskolakert az általános iskolás korosztály számára.

A környezettudatosságra való nevelés minden pedagógus feladata, de kiemelt szerepe van a természettudományos tárgyakat tanító kollégáknak.

A fenntarthatósági szempontokat az intézmény mindennapi működésében is hatékonyabban szeretném érvényesíteni.

#### 6.1.11.Egészséges életmódra nevelés

Az egészséges életmódra nevelés szintén kiemelt területe jelenleg is az intézmény Pedagógiai Programjának, de a jövőben szeretném, ha még hangsúlyosabb lenne. Ebben a legnagyobb szerep a biológia-egészségtan és testnevelés szakos pedagógusokra hárul. Célt tűzöm ki, hogy iskolánkban minden diák alapfokú újraélesztési és elsősegélynyújtási ismeretek birtokában fejezze be gimnáziumi tanulmányait. Örömmre szolgál, hogy ez a tervem összecseng a Dél-Budai Tankerületi Központ törekvéseivel.

#### 6.1.12.Közösségépítés, szabadidő

Fontosnak tartom, hogy a hozzánk járó gyerekek számára az iskola ne csak a tanulásnak, hanem az értelmesen eltöltött szabadidőnek is színtere legyen.

A szülők számára is megnyugtató, ha gyermekeik biztonságos környezetben, ismert társak között, részben tanári felügyelet mellett töltik szabadidejüket. A közösen megélt programok, élmények erősítik a közösségi összetartást.

Mindhárom feladatellátási helyen megvannak az egyes ünnepkörökhöz kapcsolódó, már hagyományossá vált programok, rendezvények. Ezek megtartása fontos.

Sajnos délutáni szabadidős tevékenységből keveset tudunk felkínálni diákjaink számára. Pedagógusaink ötleteinek, kapacitásának és szabad órakeretünknek függvényében szeretném ezeket a lehetőségeket bővíteni.

Hosszú idő óta jól működő színjátszókörünk és általános iskolai kórusunk működését továbbra is támogatom.

Szeretném elérni, hogy a gimnázium korosztály körében is újrászerveződjön az iskolai kórus, vagy egy zenekar.

Újjáéledt és jól működik az iskolaújság, ennek létét támogatom.

Az elmúlt években építő kezdeményezések indultak a diákönkormányzat részéről közösségi programok szervezésére. Ezeket a törekvéseket támogatni fogom.

Fontosnak tartom, hogy a nyári szünidő idejére iskolai táborozási lehetőségeket kínáljunk diákjainknak. Erre szerencsére egyre több pedagógusban megvan a szándék.

Az elmúlt másfél tanév teljesen új viszonyokat teremtett az iskolákban. Az egészségügyi veszélyhelyzet szükséges intézkedései rányomták bélyegüket az iskolai életre. A közösségi programok megszűntek. Az új kisdíákoknak nem volt alkalmuk megismerkedni felsőbb éves társaikkal, az iskolai hagyományokkal. A következő tanévben, ha a járványügyi helyzet már engedi, kiemelt figyelmet kell fordítanunk a közösség építésére, újjáépítésére.

### 6.1.13. Diákönkormányzat

Jelenleg a székhelyen és a Montessori Tagiskolában működik diákönkormányzat. Fontosnak tartom ezek megerősítését. A diákönkormányzat, ha jól működik, nagy közösségformáló erővel bír.

Nagyon fontos, hogy önállóan kezdeményezzenek, érdekeiket képviseljék, javaslataikkal segítség az iskola munkáját.

Szeretném, ha a jövőben tevékenyebben vennének részt az iskolai események, programok szervezésében, megvalósításában. Szeretnék rendszeresen konzultálni a diákönkormányzat képviselőivel.

#### 6.1.14. Iskolai mentálhigiéné

Ugyancsak a járványügyi intézkedések következményei követelik meg, hogy a jövőben nagy hangsúlyt fektessünk a diákok mentálhigiénés állapotának felmérésére és javítására. Ebben számítok az évfolyamfelelősök, osztályfőnökök és az iskolapszichológus segítségére. A bezártságot, az elszigetelődést, a közösségi programok hiányát mindenki másként éli meg. Lehetőséget kell biztosítanunk, hogy minden diák a maga módján kiélje, kibeszélje, feldolgozza a felgyült félelmet, feszültséget, frusztrációt.

A stresszhelyzetekkel való hatékony megbirkózás fontos feltétele a sikeres felnőttkori életvezetésnek. Szeretném elérni, hogy iskolánk Pedagógiai Programjában megjelenjenek különböző stresszkezelési és feszültségoldási technikák, illetve ezek tanítása.

Kiemelten szeretném kezelni a kortárs-bántalmazás (bullying) jelenségének felismerését és megakadályozást. A diákok jelenleg kényszerűségből is több időt töltenek az online térben, ahol még inkább észrevétlen maradhat a probléma.

#### 6.1.15. Érzelmi intelligencia fejlesztése, szociális érzékenyítés

Ma már számos kutatás igazolja, hogy az érzelmi intelligencia, az EQ nagyobb jelentőséggel bír az életben való boldogulásban, mint az IQ. Az ember társas lény és kapcsolataink határozzák meg az életminőségünket. Életünket különböző közösségekben éljük, ahol egymásra vagyunk utalva, ezért nagyon fontos, hogy megfelelően értelmezzük mások viselkedését, reakcióit. Fontosnak tartom, hogy az iskolában teret adjunk az EQ fejlesztésének. A megfelelő érzelmi intelligencia hozzásegítheti a diákokat a helyes önbecsülés kialakulásához is.

Ugyancsak fontosnak tartom az iskolai szociális érzékenyítést, ezért támogatom, hogy minél több ezt segítő programon vegyenek részt tanulóink.

## **6.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Alapvető feladatombnak tekintem, hogy az iskola a mindenkori jogszabályoknak megfelelően, törvényes keretek között működjön.

A stratégiai vezetés célja, hogy megteremtse a biztonságos és szükséges feltételeket és környezetet a diákok tanulásához, a dolgozók munkavégzéséhez.

### **6.2.1. Intézményi struktúra**

Az intézmény három feladatellátási helyen működik, három jól kiforrott, de némileg eltérő arculattal, ugyanakkor egységes gyermekközpontú, a gyermekek harmonikus, komplex személyiségfejlesztését előtérbe helyező pedagógiai program szerint. A kialakult, jól működő intézményi struktúrán nem kívánok változtatni.

#### **6.2.1.1.Általános iskolai képzés**

Az anyaintézményben az általános iskola hat évfolyamán emelt-szintű ének-zenei képzést folytatunk és a komplex művészeti nevelés eszközeivel élünk. Az új Nemzeti Alaptanterv bevezetésével ugyan kisebb óraszámmal, de meg tudtuk tartani ezt az irányt. Ennek létjogosultságát a szülői igények, az évről-évre tapasztalható túljelentkezés is alátámasztják. A Weiner Leó Katolikus Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskolával jó kapcsolatot ápolunk. Lehetőséget biztosítunk a hangszeres zene tanulására iskolánk épületében. Hiszem, hogy a zenei nevelés pozitívan hat a személyiségre és hosszú távon hatással van diákjaink életére.

#### **6.2.1.2.Gimnáziumi képzés**

Hat évfolyamos gimnáziumunk évfolyamonként két párhuzamos osztállyal működik. A két osztályban azonos tanterv szerint folyik az oktatás. A 2020-21-es tanévtől kezdődően emelt szintű nyelvi képzést folytatunk, heti 5 órában tanulják diákjaink az első idegen nyelvet. Ezt nagyon jó iránynak tartom, mely a szülői igényekkel és elvárásokkal is egybecseng.

Gimnáziumunk pedagógiájának fókuszában a differenciált képzés és egyéni bánásmód megvalósítása áll. Ennek biztosításában kulcsszerepe van az évfolyamfelelősi rendszernek, mely iskolánk országosan egyedülálló sajátja.

Azt gondolom, az évfolyamfelelősi rendszert, mint arculatunk egyik meghatározó elemét hosszú távon fenn kell tartanunk, de mindig hozzá kell igazítunk az aktuális oktatáspolitikai elvárásokhoz, a kor társadalmi igényeihez, törvényi lehetőségekhez.

Intézményünkben a gimnáziumi képzés 1991-ban Ördögh Erzsébet sikerközpontú középiskola koncepciója alapján „újreál” gimnáziumként indult. Az újreál név ma már nem szerepel iskolánk nevében, de pedagógiai programunknak továbbra is meghatározó eleme az újreál koncepció. Azt gondolom, hogy ezt a koncepciót érdemes leporolni, újragondolni és a kor igényeinek megfelelő, XXI. századi tartalmakkal feltölteni.

#### 6.2.1.2.1. Évfolyamfelelősi rendszer

Mai rohanó és elszemélytelenedő világunkban egyre több az olyan gyerek, akinek a család nem tudja megadni a megfelelő figyelmet, nem biztosítja a megfelelő szociális és pszichés háttérrel. Az ilyen gyermekek esetében nagyon nagy szerepe lehet egy felnőtt segítőnek. De azokra a gyerekekre is sokkal több veszély leselkedik, akik megfelelő családi háttérrel rendelkeznek. Éppen ezért úgy gondolom, sok szülő számára megnyugtató, ha a megszokottnál nagyobb biztonságban tudhatja gyermekét. Az évfolyamfelelősi rendszernek egyre nagyobb a létjogosultsága.

Az évfolyamfelelősök olyan pedagógusok, akik saját tantárgyaikat alacsonyabb óraszámban (maximum 10-12 órában) tanítják, a maradék időkeretben a rájuk bízott évfolyam, azaz két-két osztály osztályfőnöki munkáját látják el. A hagyományos feladatokon túl egy kicsit bővített szerepkörben. Az Ő feladata a csapat összefogása, a szabályok felállítása, betartatása. Biztonságot, támaszt jelent a tanulóknak az iskola és a külvilág sokszor bizonytalan világában. Éppen ezért nagyon fontos a személyisége, hiszen hiteles példát kell mutatnia a rá bízott közösség számára, hitelesen kell közvetítenie az általa felállított értékrendet. Tisztában kell lennie a rábízott gyerekek életkori sajátosságaival, meg kell találnia velük a megfelelő hangot, de ugyanakkor tiszteletet és elfogadást kell kivívnia a maga számára.

Az évfolyamfelelősök folyamatos és napi szintű kapcsolatban állnak a diákokkal, ezért nagyobb lehetőség van a megfelelő bizalmi légkör kialakulásához pedagógus és diák között. Nagyon nagy hangsúlyt fektetnek a közösségépítésre és a diákok szociális kompetenciájának fejlesztésére.

Az eddigi gyakorlat szerint az évfolyamfelelősök saját osztályukban nem tanítottak. Én ezt nem tartom feltétlenül indokoltnak és életszerűnek a megváltozott feltételek között. Véleményem szerint a bizalom kialakulásának nem lehet gátja a tanár-diák viszony.

#### 6.2.1.3.Kincskereső szemlélet

A Kincskereső osztályokban Winkler Márta szellemiségét követve az egyéni fejlődési ütem maximális figyelembe vételével folyik hat éven keresztül az oktatás inkluzív szemléletben. Ez megjelenik az iskola hivatalossá vált alternatív tantervében is.

Ez a gyerekek személyiségéhez igazodó munka teszi lehetővé, hogy minden gyerek a saját ritmusát követve szerezze meg a tudást és tanuljon meg teljesíteni.

A 6. osztály végére cél az is, hogy a tanulók életkoruknak megfelelő önismeret birtokában hátrányaikat leküzdjék, és képesek legyenek egy új iskolában egyenletes teljesítményt nyújtani és képességeiket kibontakoztatni.

Továbbra is támogatom ezt az irányt, amelyre a szülő igények is megerősítést adnak. Az intézmény minden egyes diák tanulási útját egyénileg támogatja és menedzseli. Éppen ez a gondolkodásmód, valamint a továbbtanulási preferenciák változása vezette a Tagintézményvezetőt arra az elhatározásra, hogy gondolkodjon az iskola 7-8. évfolyamra való kibővítésén. Az erről való gondolkodást a Fenntartó bevonásával támogatom.

#### 6.2.1.4.Montessori módszer

A Montessori Tagiskolában 2007 óta oktatnak a speciális módszer szerint, a szülői igénynek megfelelően az összes alsó tagozatos osztályban. A módszer lényege: "Segíts, hogy magam csinálhassam, hogy büszke lehessen magamra!". A fő szempont a képességek sokirányú fejlődése, a tanulásban való öröm és sikerélmény elérése. Fontos, a gyerekek örömet leljenek az ismeretszerzésben, a kreativitásban, önmaguk fejlesztésében. Saját tapasztalatok alapján tegyenek szert minél biztonságosabb alapvető ismeretekre, problémamegoldó gondolkodásra.

A módszerhez szükséges eszközöket sok esetben maguk az ott dolgozó tanítók és tanárok készítik. Szoros kapcsolatot tartanak fenn a Montessori Egyesülettel. Ennek keretében országos és nemzetközi konferenciákon is részt vesznek, bemutató foglalkozásokat tartanak.

Jelenleg folyamatban van a Montessori-módszer kiterjesztése az 5-6. évfolyam számára is. Ezt a törekvést, a módszertan kidolgozását támogatom.

A három intézmény adta sokszínűséget értéként kezelem és megőrzendőnek tartom a továbbiakban is.

### 6.2.2. Vezetői alapelvek

Vezetőként arra törekszem, hogy munkámat szakmaiság jellemezze. A demokratikus vezetési stílusban, az együttműködésben és a csapatmunkában hiszek. A munkakapcsolat kölcsönös bizalomra kell, hogy épüljön. Csak akkor lehetünk sikeresek, ha az alapvető célokban egyetértünk és egységet alkotunk. Fontos számomra a pedagógusok véleménye, nyitott vagyok az alulról jövő kezdeményezésekre és ötletre. Támogatom a szakmai és pedagógiai innovációt.

#### 6.2.2.1. Vezetési struktúra

A két Tagintézmény élén tagintézményvezetők állnak. Munkájukat eddig is viszonylagos autonómiával végezték, ezen a továbbiakban sem szeretnék változtatni. Ők ismerik a pontosan a helyi sajátosságokat, ők vannak folyamatosan jelen az intézményekben, így a napi szintű operatív feladatok irányítása az Ő kezükben kell, hogy legyen. A felelősséget azonban egy személyben a vezető viseli a teljes intézményre vonatkozóan, ezért a folyamatos kapcsolattartás és egyeztetetés elkerülhetetlen.

Az anyaintézményben két igazgatóhelyettes segíti a vezető munkáját. A Montessori Tagiskolában egy helyettese van a tagintézményvezetőnek. A Kincskereső Tagiskolában az úgynevezett Négyek Tanácsa segíti a tagintézményvezetőt. A vezetést csapatmunkának tekintem, de fontos a feladatok és hatáskörök pontos meghatározása. A hatékony munkavégzés érdekében a tantestület számára is egyértelművé kell tenni, hogy milyen kérdéssel és problémával kihez fordulhatnak.

A középvezetői réteget a munkaközösségvezetők jelentik. Nekik a jövőben az eddiginél kicsit nagyobb szerepet szánok a munkaközösségüket érintő operatív szervezési feladatok ellátásában. Közreműködésükkel nagyobb mértékű belső tudásmegosztást is szeretnék elérni a munkaközösségeken belül.

A helyzetelemzésben is jeleztem, hogy jelenleg a három feladatellátási helyen együttesen működik 10 munkaközösség, ami a pedagógusok létszámához és a feladatokhoz mérten nagyon kevés. Hatékonyabb lenne a munkaközösségek működése, ha az egy-egy tantárgycsoportot

tanító pedagógusok külön-külön munkaközösséget alkothatnának. Szeretném kezdeményezni a Fenntartónál, hogy lehetőséget kapjunk a munkaközösségek számának növelésére.

### 6.2.3. Ellenőrzés

A vezetői munka fontos része az ellenőrzés. Az ellenőrzésnek véleményem szerint nem a hibák keresése a célja, hanem a hatékony munkavégzés egyik eszköze a vállalt feladatok elvégzésének betartására. Céloom a munkafegyelem javítása.

A pozitív, fejlesztő célú ellenőrzés feltárhat olyan ismeretlen hibákat, amik beépíthetők a későbbi fejlesztési és döntési folyamatokba.

### 6.2.4. Kommunikáció, kapcsolattartás

Egy vezető számára kiemelten fontos a kommunikáció valamennyi partner irányába. Hiteles és nyitott kommunikációra törekszem.

Fontos, hogy mindenki időben és kellő részletességgel jusson a számára szükséges információkhoz. Fontos, hogy az információáramlás kétirányú legyen, a vezetőség is értesüljön az őt érintő kérdésekről, eseményekről.

Az intézményben jól kialakult belső információs csatornák működnek. Az értekezletek és megbeszélések esetében tényszerűsége és hatékonyságra törekszem, ez elsősorban a megfelelő előkészítéssel érhető el.

A tagintézményvezetőkkel és a munkaközösségvezetőkkel heti szintű egyeztetést tartok indokoltnak.

Ahogy a helyzetelemzésből is kitűnik, mindhárom feladatellátási hely szerteágazó kapcsolatrendszerrel rendelkezik. A külső partnerkapcsolataink felülvizsgálatában, a velük kapcsolatos tevékenységeirészekben személyesen szeretnénk részt venni. Az iskola és a diákság érdekei mentén továbbra is szorgalmazom új külső kapcsolatok kiépítését.

Támogatom külföldi testvériskolai kapcsolatok lehetőségének felkutatását az anyaintézményben és a tagintézményekben is.

A szülő kapcsolattartás jól működő rendszerét szeretném megtartani. Az iskola sikeres működéséhez nélkülözhetetlen a megfelelő szülői partnerség. Azt gondolom, hogy a nevelés egy közös munka, ami csak akkor lehet hatékony, ha a résztvevő felek, család és iskola azonos

értékrend mentén, hasonló elvek szerint gondolkodnak. Ezért nagyon fontos, hogy a szülők partnerként tekintsenek a pedagógusokra és bízzanak bennük.

A meglévő csatornák mellett szorgalmazom egy szülői klub szervezését, ahol félévente meghívott előadó segítségével járhatnánk körbe egy-egy aktuális, a szülők számára is fontos témát. A tematika kialakítása a szülői munkaközösség bevonásával történne.

A szülők és más külső érdeklődők számára a legfontosabb tájékozási forrás az internet. Nagyon fontos, hogy az iskola honlapja mindig naprakész információkat tartalmazzon. Fontos az közösségi felületeken való aktív megjelenés is.

#### 6.2.5. Gazdaságosság, tárgyi feltételek biztosítása

Vezetői hatáskörömnök megfelelően szeretnék hatékonyan együttműködni a fenntartóval a pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében. Feladatombnak érzem az iskola gazdaságos és környezettudatos, fenntartható működésének elősegítését.

A mindenkori költségvetés függvényében szeretném optimálisan fejleszteni az iskola tárgyi eszközeinek állományát.

A Fenntartó támogatása mellett számítok Újbuda Önkormányzatának segítségére is, megköszönve az eddigi segítségnyújtást is. Számítok az iskola alapítványainak támogató hozzáállására.

Mindemellett szükséges további támogatási lehetőségek, pályázati források felkutatása, melyet fontos feladatombnak érzek.

A helyzetelemzésben részletesen kitértem a legfontosabb pénzügyi beruházást igénylő szükséges javításokra és hiányzó eszközökre.

A legsürgetőbb feladatok a következők:

Bethlen székhely:

- az elhasznált, sérült tanulói asztalok és székek cseréje
- az udvar felújításának folytatása
- informatikai eszközpark bővítése
- a testnevelő öltözők felújítása
- az épület előtti balesetveszélyes fák kivágása, majd pótlása

Kincskereső tagiskola:

- az udvar felújítása
- a pinceszinti vízvezetékrendszer cseréje, javítása

Montessori Tagiskola

- az elhasznált, sérült tanulói asztalok és székek cseréje
- az udvar felújítása
- a tornaterem szellőzésének megoldása

#### 6.2.6. Az iskola külső megjelenésének javítása

Jelenleg mindhárom intézmény rendezett, igényes benyomást kelt. Céлом ennek megtartása és javítása. A külső szemlélők számára is fontos az első benyomás, a környezet, a légkör. Véleményem szerint a rendezett külső tükrözi a belső rendet és harmóniát.

A diákok számára az iskola második otthon, így nem mindegy, hogy milyen környezetben töltik idejüket. A minket körülvevő környezet visszahat ránk, a rendezett környezet nagyobb odafigyelést vált követel meg és vált ki a tanulókból.

A jövőben nagyobb figyelmet szeretnék szentelni a tantermek és a folyosók állapotának, rendezettségének. Ökoiskolához méltóan szeretném zöldíteni a közösségi tereket.

#### 6.2.7. Pályázati források bővítése

A helyzetelemzésben kitértem rá, hogy jelenleg kevés pályázatban vesz részt az intézmény. A jelenleg folyó pályázatokat támogatom. Szeretném a kollégákban a pályázati kedvét erősíteni. Feladatommak érzem a pályázati kiírások figyelemmel kísérését és számunkra kedvező lehetőség esetén a Fenntartó támogatását kérve minél több pályázaton szeretnék indulni.

Támogatom, hogy iskolánk ismét részt vegyen a Határtalanul pályázatban.

### 6.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Vezetőként feladatommak tekintem az oktatási környezet és az intézményi külső-belső erőforrások változásainak folyamatos nyomon követését.

Felgyorsult világban élünk, ahol a változások is gyorsabban követik egymást. Ebben a változó környezetben a vezetőnek biztosítani kell az intézmény hosszú távú stabilitását.

A stabilitás azonban nem állandóságot jelent. Az intézménynek rugalmasan alkalmazkodnia kell a változásokhoz és ez szükségszerűen változásokat jelent az iskola életében is. A vezető feladata a változások menedzselése.

Az intézményi dokumentumoknak folyamatosan összhangban kell lennie az intézmény célkitűzéseivel.

A változások közepette az intézménynek határozott arculattal kell rendelkeznie. Céлом az állandóság és a változás megfelelő egyensúlyának biztosítása, a régi és az új értékek harmóniájának fenntartása.

A zenei nevelés, a Kincskereső-szemlélet, a Montessori-módszer és az „újreál” koncepció olyan értékek, amelyek mentén meghatározható az intézmény egyénisége és egyedisége.

Székhelyünkön fontos, hogy a tantestületben és a diákokban erősítsük a jó értelemben vett „Bethlenes” öntudatot. Egyéni arculatunk kialakításában számítok a jól működő PR-munkacsoport építő tanácsaira, ötleteire.

#### 6.3.1. Stabilitás biztosítása

A hosszú távú stabilitás egyik záloga a stabil gyermeklétszám. A helyzetelemzésből látható, hogy jelenleg mindhárom feladatellátási helyen megfelelő a létszám, a meghirdetett férőhelyekre többszörös túljelentkezés van.

A következő években a tanulólétszám csökkenésére kell számítani, ez kihívást és növekvő versenyhelyzetet teremt az oktatási intézmények számára. A kerületben talán ezek a hatások kevésbé érvényesülnek, mert Újbudán az elkövetkező években több ezer új lakás átadását tervezik, ami várhatóan az iskoláskorú gyermekek számában is felfutást eredményezhet. Ennek ellenére tovább kell növelnünk iskolánk ismertségét és népszerűségét. Az elmúlt időszakban felerősödött az online megjelenések szerepe, a szülők elsősorban ezen a módon tájékozódnak. Növelnünk kell jelenlétünket az online térben, a közösségi oldalakon, de fenn kell tartanunk az offline népszerűsítő lehetőségeket is.

A helyzetelemzés adataiból látható, hogy főként a gimnáziumi korosztály esetében a hozzánk járó diákok negyede a környező pest megyei településeken él. Intézményünk kedvező közlekedési elhelyezkedése okán ez érthető is. Érdemes iskolánk népszerűsítését ezért az agglomerációs településekre is kiterjeszteni.

### 6.3.2. Vonzó képzési program

A hosszú távú stabilitás másik feltétele, hogy az ismertség elismertséggel párosuljon és a hozzánk járó gyerekek és szüleik elégedettek legyenek intézményünkkel, jó hírünket adják tovább. Ehhez olyan korszerű és színvonalas képzési programot kell nyújtunk, ami diákjainkat hozzásegíti a sikeres továbbtanuláshoz és a későbbi boldoguláshoz. Olyan légkört kell teremtenünk, ahová jó mindennap bejönni és évek múltán is jó visszatérni.

### 6.3.3. NAT2020

A megfelelő szintű idegen nyelv tudás ma már elengedhetetlen. A 2020-21-es tanévtől kezdődően gimnáziumunkban emelt nyelvi képzést folytatunk. Ugyancsak ettől a tanévtől kezdődően tanítunk a új Nemzeti Alaptanterv szerint. Az első év tapasztalatai után le kell vonnunk a konzekvenciákat és szükség esetén módosítani a Pedagógiai Programunkat. Az új tanterv függvényében még átgondolásra szorul fakultációs rendszerünk.

2023-tól új érettségi vizsgakövetelmények lépnek életbe, az ehhez való alkalmazkodás szintén a közeljövő feladata, ami biztosan változásokat fog magával vonni.

### 6.3.4. Digitális kompetenciák

Az elmúlt időszak legnagyobb és hirtelen bekövetkező változása a tantermen kívüli digitális munkarend bevezetése volt, melyhez rendkívül gyorsan kellett alkalmazkodnia az iskoláknak és a pedagógusoknak. Úgy gondolom, intézményünk jól kezelte a helyzetet.

Hatalmas módszertani fejlődésen mentek át szükségszerűen a pedagógusok. A jövőben értékelnünk kell a digitális oktatás tapasztalatait, levonni a konzekvenciákat, átgondolni, hogy mi az, ami hosszútávon beépíthető az oktatási folyamatba. Át kell adnunk egymásnak az egyéni tapasztalatainkat. Vezetőként fontos feladatommak tartom ennek a folyamatnak a menedzselését.

A jövőben a digitális eszközökkel segített tanulás nem lesz megkerülhető. A pedagógusok digitális műveltsége elsősorban nem technika, hanem pedagógiai kérdés. Csak jól képzett pedagógusok képesek segíteni a diákokat a digitális eszközök megfelelő célú használatában, az információ megszerzésében, önálló feldolgozásában, értelmezésében és az etikus eszközhasználatban. Fontos a kollégák digitális módszertani kultúrájának folyamatos fejlesztése.

A székhelyen kettő, a Montessori tagiskolában egy okos tanterem található. Fontos ezeknek a megfelelő célú kihasználása.

#### 6.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

*„A tanításban nem az a legtöbb, hogy az ember azt a tudást, amit évtizedes elméleti és gyakorlati munkával megszerzett, továbbadja, hanem ... az ember önmagát adja tovább. A személyiségét. A példát.”*

*(Galgóczi Erzsébet)*

Az iskola megfelelő működésének garanciáját a nagy szaktudású, elhivatott és az emberi értékekre is igényes pedagógusok jelentik.

Véleményem szerint a Bethlen kiváló tantestülettel rendelkezik. Céлом ennek hosszú távú megőrzése. Stabil intézmény csak stabil tantestülettel biztosítható.

##### 6.4.1. Egyenlő terhelés

Fontosnak tartom a jó munkahelyi légkör kialakítását. A megfelelő munkakörülmények biztosításán túl ehhez nélkülözhetetlen egymás tisztelete, egymás munkájának megbecsülése. Törekedni szeretnék az egyenlő, igazságos munkaterheléshez. Ezt nem könnyű megvalósítani, hiszen az egyes tantárgyak tanítása és járulékos feladatai eleve nagyon más terhelést jelentenek. A terhelést jelentősen befolyásolja a tanított csoportok tanulólétszáma is.

A pedagógiai munkán kívül az iskolában rengeteg egyéb ellátandó feladat van. Fontos, hogy ezekben is mindenki kivegye a részét, de mindenki saját képességeinek, adottságainak, érdeklődésének megfelelően olyan tevékenységet vállaljon, amiben otthon érzi magát, amiben jó, amit nem érez tehernek.

##### 6.4.2. Továbbképzés, tudásmegosztás

Az élethosszig tartó tanulás alól, mi pedagógusok sem bújhatunk ki. Ösztönözni szeretném kollégáimat továbbtanulásra, továbbképzésekre elvégzésére. Közös érdekünk a folyamatos szakmai és módszertani megújulás. Támogatom kollégáim egyéni szakmai fejlődési útját.

Egymástól is rengeteget tanulhatunk. Szeretnék nagyobb szerepet szánni a belső továbbképzéseknek és tudásmegosztásnak.

A három tagintézmény pedagógusainak kapcsolatát is szeretném erősíteni. Rengeteg tudás, tapasztalat, érték halmozódott fel az évek során az egyes tantestületekben. A belső

tudásmegosztást szeretném kiterjeszteni tagintézményi szintre. Összetartozásunkat is erősítheti egymás és egymás munkájának megismerése.

#### 6.4.3. Pedagógusminősítés

Támogatom a kollégák részvételét a minősítő eljárásban, amely hozzájárulhat szakmai fejlődésükhöz, munkájuk elismeréséhez és önbecsülésük erősítéséhez. A mesterpedagógus kollégák mesterprogramjainak megvalósításából sokat profitálhat az intézmény.

#### 6.4.4. Példamutatás

A magas szintű szakmai munkavégzés mellett fontos a személyes példamutatás és a következetesség tanítványaink irányába. Viselkedésünk, kommunikációnk, öltözködésünk mintaként szolgál diákjaink számára. Csak akkor maradhatunk hitelesek a diákok szemében, ha ugyanazt mutatjuk nekik, amit elvárunk tőlük.

A példamutatás ki kell, hogy terjedjen a pedagógiai munkát segítőkre és a technikai dolgozókra is.

#### 6.4.5. Értékelés

Fontos, hogy mindenki magáénak érezze az iskola egészének céljait. A vállalt feladatokat el kell végezni. A megfelelő munkafegyelem mindenkinek közös érdeke. A munkánkról kapott visszajelzés mindenkinek belső igénye kell, hogy legyen. Intézményünkben működik elégedettségmérési rendszer, melynek segítségével a diákok és a szülők is véleményyt formálhatnak munkánkról. Szeretném ezt a visszajelző rendszert frissíteni, modernizálni.

Vezetőként szeretném valamennyi kollégám óráját meglátogatni. A tanév végén szeretném mindenkinek a munkáját személyesen értékelni.

#### 6.4.6. Elismerés

Jelenleg a pedagógusok méltatlanul alacsony társadalmi és anyagi megbecsültség mellett végzik munkájukat. Sajnos kevés lehetőség van egy vezető kezében a kiemelkedő, minőségi munka elismerésére. Szeretnék belső jutalmazási rendszereket bevezetni. Ennek elemeként kezdeményezni fogom, hogy székhelyünkön a Bethlen-plakettet - amit kiemelkedő

teljesítményt nyújtó végzős diákjainknak adományozunk - ezen túl minden évben egy kiváló munkát végző pedagógus is megkaphassa.

#### 6.4.7. Mentálhigiéné

A tantermen kívüli digitális munkarend, a járványügyi helyzet a pedagógusok lelkiállapotára is nagy hatással volt. Vezetőként fontos feladatomnak érzem a tantestület mentálhigiéné jóllétének elősegítését, a kiégés felismerését és elkerülését. Bízom a közösség összetartó és segítő erejében.

#### 6.4.8. Közösségfejlesztés

Támogatom a tantestületi közösség fejlesztését. A közös programok, a közös célok, a közös élmények, az egymásért történő felelősségvállalás megerősítenek minket.

A konfliktusok elkerülhetetlenek bármely közösségen belül. Az egyének közötti véleménykülönbség és a kulturált vita akár a fejlődés katalizátora is lehet.

#### 6.4.9. Hallgatók az intézményben

Iskolánk az ELTE és a Pázmány Péter Katolikus Egyetem partneriskolája. Ezeket a partnerkapcsolatokat szeretném hosszú távon megőrizni. Évről évre egyre több hallgató tölti nálunk hosszú tanítási gyakorlatát. A hallgatók jelenléte kölcsönös előnyökkel jár. Ők szakmai gyakorlatra, módszertani, pedagógiai ismeretekre tesznek szert, de ugyanakkor ők is friss ismeretekkel, ötletekkel bővíthetik eszköztárunkat. A hallgatók jelenléte a pedagógusoktól nagyobb felkészültséget, munkafegyelmet és reflektivitást kíván.

Az esetlegesen megüresedő álláshelyek betöltésében is előnyt jelent a hallgatók jelenléte, hiszen munkájukról első kézből vannak referenciáink.

A jövőben szorgalmazom, hogy kollégáim mentorpedagógusi végzettséget szerezzenek.

## 6.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

Vezetőként törekedni fogok a reflektív szemléletre és gondolkodásmódra. Számítok és építek kollégáim, a diákok, a szülők és más külső partnerek visszajelzéseire, véleményére.

Az életen át tartó tanulás a vezetőre is érvényes. Folyamatosan tájékozódni kell az új szakmai információkról, a jogszabályi környezet változásairól, az oktatáspolitikai irányokról és elvárásokról. A kollégákat megfelelően kell informálni az őket érintő kérdésekről, változásokról.

A vezető kommunikációja és magatartása az egész intézmény szervezeti kultúráját tükrözi, ezért rendkívül nagy a felelőssége. A hiteles és etikus magatartást, a személyes példamutatást nagyon fontosnak tartom.

Az iskolát és érdekeit minden fórumon elkötelezetten fogom képviselni.

Képes vagyok beismerni és korigálni az elhibázott döntéseket, vállalom a felelősséget tetteimért.

Napjainkban az információ fontos erőforrás. Szerteágazó dokumentumrendszert kell kézben tartani és kezelni. Egy vezetőnek megfelelő szintű dokumentálistikai és informatikai ismeretekkel kell rendelkeznie. Azt gondolom ezen a téren kell a közeljövőben leginkább fejlődnöm.

## 7. A stratégiai vezetői célok időbeli tervezése

### 7.1. Rövid távú célok

- Az intézményi dokumentumok átvizsgálása, korrekciója
- A feladatkörök pontos kijelölése
- A tantermen kívüli digitális munkarend hatásainak elemzése
- Az életkori sajátosságokat figyelembe vevő didaktikai koncepció kialakítása

### 7.2. Középtávú célok

- Az intézmény ismertségének és népszerűségének növelése
- A közösség fejlesztése (diák, tanár)
- A tagintézmények kapcsolatának erősítése
- A pályaaorientációs tevékenység fejlesztése
- Az egyenletes terhelés megvalósítása

### 7.3. Hosszú távú célok

- Az iskola önálló arculatának fejlesztése
- A sokszínűség megőrzése
- A munkakörülmények javítása
- Pályázati tevékenység növelése

## 8. Záró gondolatok

*"Egyedül nem tudom megváltani a világot. De bedobhatok egy kavicsot a tóba, hogy hullámokat vessen."*

*(Teréz anya)*

Vezetői céljaimat a hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően tűztem ki.

A pályázatom egyik fő célja az intézményben folyó oktató-nevelő munkát érintő kérdések, problémák és elvárások azonosítása és áttekintése volt. A pályázat megfogalmaz célokat, változási, fejlődési irányokat. A megoldásokhoz, illetve a megvalósításhoz nélkülözhetetlen a közös összefogás, támaszkodom a tantestületre, a diákokra, a szülőkre és a külső partnereinkre. A vezetést elsősorban szolgálatnak tekintem. Hiszek a csapatmunka erejében. Vezetőként egy olyan innovatív közösség munkáját kívánom irányítani, aki képesek együttműködni a közös cél érdekében. Szeretném elérni, hogy az iskola minden polgára, diák, tanár, segítő munkatárs a tőle elvárható legjobb teljesítményt nyújtsa ebben a közös munkában.

Célom, hogy az iskola megőrizve hagyományait egy a kihívásokhoz folyamatosan alkalmazkodni képes, korszerű, magas szakmai színvonalon működő, sikeres, valódi XXI. századi iskola legyen.

Érzek magamban elég kitartást és erőt, hogy megbízatásom esetén a fenntartó, az tantestület, a diákok és szülők támogatását elnyerve ennek elérésén munkálkodjak.

Budapest, 2021. március 10.

Hetzl Andrea

## 9. Felhasznált források

A Bethlen Gábor Általános Iskola és Gimnázium:

Pedagógiai Programja

Szervezeti és Működési Szabályzata

Beszámolói

Az Országos Kompetenciamérések eredményei

Az intézményre vonatkozó köznevelési statisztikai adatok

## 10. Mellékletek

Pályázatom részeként a következő mellékleteket nyújtom be:

- Nyilatkozatok
- Szakmai gyakorlatot igazoló munkáltatói igazolás
- Végzettségek igazolása
- Erkölcsi bizonyítvány

