

IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelés Általános Iskola
igazgatói feladatainak ellátására



Az iskola épülete: <https://enektesisiskola13.edu.hu/>

Pályázó: Siposné Varga Edit

Dátum: 2026. március 16.

Fenntartó: Közép-Pesti Tankerületi Központ

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
1.1. Szakmai bemutatkozást.....	5
2. Vezetői hitvallás.....	8
3. Az intézmény bemutatása	9
4. Helyzetelemzés	12
4.1. Pedagógiai arculat.....	13
4.2. Szervezeti működés	15
4.3. Tanulói közösség	17
4.4. Közösségi és partneri működés.....	19
4.5. Infrastrukturális és digitális feltételek.....	21
5. SWOT-elemzés	24
6. Vezetői program.....	29
6.1. Intézményi jövőkép.....	30
6.2. A vezetés alapelvei	31
7. Vezetői kompetenciák.....	33
8. Stratégiai fejlesztési célok 2026–2031.....	36
9. Az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola profiljaira épülő innovációs program.....	40
10. Humán erőforrás-fejlesztési program	48
11. Intézményi kommunikáció és partnerkapcsolatok fejlesztése	51
12. Infrastrukturális és digitális fejlesztések.....	54
13. Ötéves terv	58
14. Eredményességi mutatók	61
15. Záró gondolatok	62
16. Mellékletek	63

1. Bevezetés

*„Teljes ember csak az lehet, akiben a lélek,
az értelem és a test harmóniában fejlődik.”*

Kodály Zoltán

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola intézményvezetői megbízására benyújtott pályázatommal azt a szakmai szándékot kívánom megfogalmazni, hogy az intézmény hagyományaira, pedagógiai értékeire és közösségi erejére építve stabil, értékalapú, a 21. század kihívásaira érzékenyen reagáló vezetői munkát végezzek.

Pályázásom személyes indíttatása is erős. Szakmai utam meghatározó része a zene, a pedagógia, az intézményvezetés és a közösségépítés egymásra épülő egységében formálódott. A Simándy József Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskolában végzett ének-zene tanári és vezetői munkám, valamint a köznevelés különböző szintjein szerzett tapasztalataim megerősítettek abban, hogy az általános iskolai nevelés-oktatás világa szakmailag és pedagógiailag is közel áll hozzám. Az elmúlt években egyre világosabbá vált számomra, hogy a következő időszakban olyan intézmény vezetésében szeretnék részt vállalni, ahol a művészeti nevelés, a mozgáskultúra, a tudás és a közösségi élmény természetes egységet alkot.

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola számomra ilyen intézmény. Az iskola pedagógiai arculata – amelyben az ének-zenei nevelés hagyományai és a testnevelési-sportprofil egymást erősítve jelennek meg – különleges értéket képvisel a fővárosi köznevelési intézmények között. A művészeti nevelés, a közösségi zenei élmények, valamint a rendszeres mozgásra épülő pedagógiai szemlélet olyan komplex személyiségfejlesztő környezetet teremt, amely a mai gyermekek nevelésében kiemelkedő jelentőségű.

Különösen fontos számomra, hogy az általam évek óta épített „Mezítlábas opera az iskolában” pedagógiai és művészetközvetítő koncepció szellemisége az intézmény ének-zenei hagyományaihoz is jól kapcsolódik. Ezt a szemléletet nem csupán egy konkrét művészeti programként értelmezem, hanem olyan pedagógiai módszertanként, amely a közös alkotásra, az élményszerű tanulásra és a közösségi tapasztalatra épül. Meggyőződésem, hogy a művészeti

élmény és a közösségi alkotás erős motivációs és személyiségfejlesztő erővel bír az iskolai nevelésben.

Az intézmény számomra azért is vonzó szakmai közeg, mert pedagógiai profiljában a zenei nevelés mellett a sport és az egészséges életmódra nevelés is hangsúlyos szerepet kap. Ez a kettősség – a művészet és a mozgás egyensúlya – olyan nevelési környezetet teremt, amely egyszerre fejleszti a tanulók szellemi, érzelmi és fizikai képességeit. A mai köznevelési környezetben egy intézmény hosszú távú sikerét nem csupán hagyományai biztosítják, hanem az is, hogy képes-e világos jövőképpel, következetes szakmai vezetéssel, partneri együttműködéssel és hiteles pedagógiai tartalommal válaszolni a változó társadalmi és oktatási kihívásokra.

Pályázatom célja, hogy bemutassa, miként képzelem el a Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola következő öt évét, milyen vezetői elvek mentén kívánom támogatni az intézmény működését, valamint mely fejlesztési irányokat tartom kiemelten fontosnak az iskola pedagógiai, közösségi és szervezeti fejlődése szempontjából.

1.1. Szakmai bemutatkozást

Szakmai életutamat a zenei művészeti nevelés, a pedagógiai munka, az intézményfejlesztés és a vezetői felelősség egymásra épülő tapasztalatai formálták az elmúlt harminc évben. Pályám kezdetétől fogva fontos volt számomra a folyamatos szakmai fejlődés, a magas színvonalú pedagógiai munka és az a törekvés, hogy a művészeti nevelés eszközeit a személyiségfejlesztés, a közösségépítés és az intézményi innováció szolgálatába állítsam.

Alapképzettségemet a Debreceni Egyetem Konzervatóriumában szereztem, ahol fagott tanári, majd fagottművész végzettséget szereztem. Később a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem egyházzene szakán folytattam tanulmányaimat, majd a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen közoktatás-vezetői és pedagógus-szakvizsgát tettem, s ezután az addigi tanulmányaimat az ELTE Bölcsészettudományi Karán ének-zene tanár diplomával egészítettem ki. Emellett elvégeztem az IEC Multimédia fejlesztő és Webes kommunikációs képességek fejlesztése, illetve a Multimédia fejlesztő és webdesigner képzést is, amely tovább erősítette digitális, vizuális és kommunikációs kompetenciáimat. Ez a sokrétű képzettség egyszerre adott művészi, pedagógiai, vezetői, médiatudatos és reflektív szemléleti alapokat szakmai munkámhoz.

Jelenleg vezetői eszköztáram bővítése céljából Scrum Master képzésen veszek részt, ahol az agilis vezetés módszertanát sajátítom el.

Intézményvezetői és pedagógiai munkám során széles körű tapasztalatot szereztem a köznevelési intézmények működését támogató digitális és adminisztratív rendszerek használatában. Magabiztosan alkalmazom a KRÉTA e-napló rendszer adminisztrátori és felhasználói felületeit, valamint gyakorlati tapasztalattal rendelkezem a KIR és a KIRA rendszerek működésében. Ismerem a Poszeidon iratkezelő rendszer használatát, továbbá rendszeresen dolgozom az Oktatási Hivatal elektronikus felületeivel, különösen a PIR rendszerrel és a pedagógusminősítési felülettel.

A pedagógus életpálya-modell minősítési rendszerében intézményi delegáltként közel száz pedagógusminősítési eljárásban vettem részt. Ez a tapasztalat lehetőséget adott arra, hogy széles körű rálátást szerezzek a pedagógusminősítés szakmai értékelési gyakorlatára, valamint az intézményi minőségfejlesztés és a pedagógus szakmai fejlődés összefüggéseire.

Szakmai tevékenységem az intézményi kereteken túl is megjelenik. Intézményfejlesztési tanácsadóként tankerületi szinten is részt vettem szakmai munkában, ahol az intézményi működés fejlesztését támogató konzultációkban működtem közre. Emellett több szakmai konferencián és rendezvényen tartottam előadásokat pedagógiai és intézményfejlesztési témákban.

A mindennapi intézményi működésben magabiztosan használom az általános irodai szoftvereket, különösen az MS Office programcsomagot. Zenei és pedagógiai munkám során rendszeresen alkalmazom a MuseScore kottaszerkesztő programot is.

Az elmúlt több mint egy évtizedes vezetői munkám során olyan rendszerszintű intézményi tapasztalatot szereztem, amely a pedagógiai munka szakmai irányítása mellett a köznevelési intézmények adminisztratív, szervezeti és fejlesztési folyamataiban való tudatos és felelős vezetői működést is támogatja.

Intézményvezetői és vezetői munkám során széles körű tapasztalatot szereztem a köznevelési intézmények működését meghatározó szervezeti, szakmai és adminisztratív folyamatok tervezésében és koordinálásában. Rendszeresen részt veszek az intézményi munkaterv elkészítésében, a tantárgyfelosztás tervezésében, valamint az intézményi beszámolók és értékelések összeállításában. Tapasztalattal rendelkezem az intézkedési tervek kidolgozásában és

nyomon követésében, különösen a pedagógiai fejlesztésekhez, valamint az országos és intézményi mérések eredményeihez kapcsolódó fejlesztési folyamatok területén.

Ismerem és alkalmazom a köznevelési intézmények működését szabályozó alapdokumentumok elkészítésének és karbantartásának folyamatát, így különösen a szervezeti és működési szabályzat, a pedagógiai program, a házirend, valamint az egyéb intézményi szabályzatok és protokollok kidolgozását és felülvizsgálatát.

Vezetői munkám során rendszeresen foglalkozom a munkáltatói feladatokhoz kapcsolódó dokumentumok előkészítésével és kezelésével is. Ide tartozik többek között a munkaköri leírások elkészítése és aktualizálása, a munkaidő-nyilvántartások és szabadságtervek kezelése, valamint a pedagógusok szakmai munkáját támogató adminisztratív folyamatok koordinálása.

Gyakorlati tapasztalattal rendelkezem a gyermekvédelmi jelzőrendszer működéséhez kapcsolódó intézményi protokollok alkalmazásában, valamint az esélyegyenlőségi terv elkészítésében és intézményi megvalósításának támogatásában. Részt veszek a pedagógus-továbbképzési és beiskolázási tervek kialakításában, továbbá az intézményi pályaorientációs tevékenységek szervezésében is.

Az intézményi fejlesztési folyamatok során kiemelten foglalkozom az országos kompetenciamérés és más intézményi mérési rendszerek eredményeinek elemzésével és pedagógiai hasznosításával. Meggyőződésem, hogy az adatokon alapuló intézményfejlesztés fontos eszköze a tudatos szakmai működésnek és a pedagógiai munka minőségének folyamatos fejlesztésének.

Pedagógus pályámat hangszeres tanárként kezdtem, majd ének-zene tanárként is bekapcsolódtam a köznevelési oktatásba. A Simándy József Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskolában évek óta tanítok ének-zenét a 8. évfolyamon. Az oktatásban eltöltött harminc év alatt megerősödött bennem az a meggyőződés, hogy a nevelés eredményessége nem pusztán a tantárgyi tudásátadáson múlik, hanem azon is, hogy a pedagógus képes-e értő figyelemmel, motiváló jelenléttel és kreatív eszközökkel megszólítani a tanulókat. A hangszeres tanítás, az ének-zene oktatás, a saját művek komponálása, az átiratok készítése és a művészeti együttműködések mind hozzájárultak ahhoz, hogy a tanítást mindig komplex alkotó folyamatként értelmezsem.

2015-től a Simándy József Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskolában intézményvezető-helyettesként, a művészeti iskola szakmai vezetőjeként dolgoztam, 2021 augusztusa óta pedig az intézmény főigazgatója vagyok. Vezetői feladataim során egyszerre kellett pedagógiai, szervezeti, humán erőforrási és stratégiai kérdésekben felelősséget vállalnom. Kiemelt feladatomból volt az általános iskola és a művészeti iskola szakmai irányítása, a szervezetfejlesztési folyamatok támogatása, valamint a közös intézményi gondolkodás és a tanulószervezeti szemlélet építése. Ezek a tapasztalatok megerősítettek abban, hogy a vezetői munka számomra egyszerre szakmai és emberi szolgálat.

Mesterpedagógusi munkám szorosan összefonódott intézményfejlesztő tevékenységgel. Jelenleg a harmadik ötéves mesterpedagógusi ciklusomat kezdem meg. Mesterprogramjaim középpontjában a művészeti nevelés, az intézményfejlesztés, a közösségépítés, a kommunikáció, valamint a különböző tanulói és pedagóguscsoportok közötti együttműködés állt. A „Mezítlábás opera az iskolában” koncepció ennek a munkának kiemelt eredménye. Egy olyan, saját fejlesztésű pedagógiai és művészetközvetítő módszertan, amely a közös alkotásra, az inkluzív szemléletre és a tanulószervezeti működésre épül. Szakmai pályám fontos állomása a 2025-ben elért OTDK III. helyezése is, amely a saját művek kategóriájában a *Szille, a tavitündér* című alkotáshoz kapcsolódott. Ezt az eredményt nem személyes szakmai sikernek tekintem, hanem annak bizonyítékának, hogy a művészeti alkotás, a pedagógiai gondolkodás és az intézményfejlesztési gyakorlat termékenyen tudják erősíteni egymást.

2. Vezetői hitvallás

Meggyőződésem, hogy az iskola egyszerre tudásközvetítő intézmény, érték-közösség és személyiségformáló tér. Az intézményvezető feladata ezért nem merülhet ki a működtetésben. A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy szakmai irányt mutasson, közösséget építsen, megőrizze a működés stabilitását, ugyanakkor ösztönözze a megújulást is. Saját szakmai életutamat a zenei művészeti nevelésből, a tanításból, a közoktatás-vezetői felkészültségből és a gyakorlati intézményvezetésből épül fel. Ének-zene tanárként, fagottművészként, intézményvezetőként és mesterpedagógusként azt tanultam meg, hogy a jó iskola a jól szervezettségen túl belülről él. Akkor működik igazán, ha a benne dolgozók értik egymás munkáját, tisztelik egymás tudását, és képesek közös célok mentén együtt építkezni. Vezetőként ezért a tanulószervezeti szemléletet

különösen fontosnak tartom. Olyan intézményi kultúrát kívánok támogatni, amelyben a pedagógusok is tanulnak egymástól, a közös reflexió természetes, a fejlődés pedig nem kampányszerű, hanem folyamatos.

Vezetői hitvallásom középpontjában a bizalomra épülő, együttműködő, ugyanakkor következetes intézményvezetés áll. Fontosnak tartom a pedagógusok szakmai autonómiájának tiszteletét, a világos elvárások megfogalmazását, az átlátható működést, a folyamatos visszacsatolást és a közös felelősségvállalást. Olyan iskolai kultúra kialakítását tartom kívánatosnak, amelyben a pedagógusok nem végrehajtói, hanem alkotó résztvevői az intézmény életének, a tanulók nem passzív befogadói, hanem aktív formálói saját tanulási útjuknak, a szülők pedig partnerei az intézménynek. Hiszem, hogy a hagyomány és az innováció egymást erősítő fogalmak. Egy nagy hagyományokkal rendelkező iskola akkor tud hitelesen működni a jelenben, ha pedagógiai örökségét nem múzeumi emlékként, hanem élő identitásként kezeli, és abból erőt merítve nyit a korszerű pedagógiai megoldások, a digitális tanulási környezetek, a projektalapú tanulás, a tehetséggondozás új formái és a partneri együttműködések felé. Munkámban alapvető értéknek tartom az emberi méltóság tiszteletét, a szakmai igényességet, a kiszámítható működést, a közösségi szolidaritást, a tanulók fejlődésének támogatását és az intézmény jó hírvének tudatos erősítését. Ezt az elvet kívánom a Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola intézményében is vezetői szinten képviselni.

3. Az intézmény bemutatása

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola a főváros egyik sajátos pedagógiai arculattal rendelkező általános iskolája. Az intézmény működését az ének-zenei nevelés hagyománya és a testnevelésre, mozgáskultúrára épülő pedagógiai szemlélet egyaránt meghatározza. Ez a kettős profil olyan nevelési környezetet teremt, amelyben a művészeti élmény, a közösségi zenei tevékenység és a rendszeres mozgás egymást erősítve járul hozzá a tanulók komplex személyiségfejlődéséhez. Az iskola Budapest XIII. kerületében, a Dózsa György út 136. szám alatt működik. Fenntartója a Közép-Pesti Tankerületi Központ. Az intézmény általános iskolai nevelést-oktatást folytat 1–8. évfolyamon, nappali rendszerben. A maximálisan felvehető tanulói létszám 540 fő, amely lehetővé teszi, hogy az iskola stabil szervezeti keretek között, ugyanakkor személyesebb pedagógiai figyelemmel tudja támogatni a tanulók fejlődését. Az

intézmény pedagógiai feladatai közé tartozik a többi tanulóval együtt nevelhető sajátos nevelési igényű gyermekek integrált nevelése-oktatása is. Emellett az iskola fontos szerepet tölt be a kerületben élő, különböző kulturális háttérrel rendelkező tanulók oktatásában. Az intézmény feladatellátásában megjelenik a magyar, mint idegen nyelv (MID) oktatása is, amely a Magyarországon tanuló külföldi vagy más anyanyelvű gyermekek nyelvi beilleszkedését és sikeres iskolai integrációját támogatja. Ez a feladat külön pedagógiai figyelmet, módszertani felkészültséget és érzékeny, befogadó intézményi kultúrát igényel.

Az intézmény elhelyezkedése pedagógiai szempontból kedvező. A XIII. kerület Budapest egyik dinamikusan fejlődő városrésze, amelyben a lakóövezeti környezet, a közlekedési kapcsolatok és a kulturális intézmények jelenléte egyaránt meghatározó. A kerületben működő közösségi, kulturális és sportintézmények – könyvtárak, művelődési házak, sportlétesítmények – olyan intézményi hálót alkotnak, amelyhez az iskola pedagógiai és közösségi programjai is kapcsolódhatnak. Ez a városi környezet lehetőséget teremt arra, hogy az iskola ne csupán oktatási intézményként, hanem a kerületi közösségi élet egyik aktív szereplőjeként is jelen legyen.

Az intézmény pedagógiai arculatát elsősorban az ének-zenei nevelés hagyománya határozza meg. A zenei nevelés a közösségi élmény, az együttműködés és az érzelmi intelligencia fejlesztésének fontos eszköze. A közös éneklés, a kórusmunka és a zenei projektek olyan tapasztalatot adnak a tanulóknak, amely erősíti az iskolához való kötődést és a közösségi identitást.

Ezzel párhuzamosan az iskola másik meghatározó pillére a testnevelés és a mozgáskultúra fejlesztése. A rendszeres testmozgás, a sporttevékenységek és a diáksportkörü programok nemcsak a fizikai állóképesség fejlesztését szolgálják, hanem a kitartás, az önfegyelem és az együttműködés képességének erősítését is. A zenei és a sportprofil egymás mellett olyan pedagógiai egyensúlyt teremt, amely a szellemi, érzelmi és fizikai fejlődés harmonikus támogatását teszi lehetővé.

Az intézmény szakmai arculatának egyik erőssége, hogy a pedagógiai munka nem csupán a tanórai keretek között valósul meg. Az iskolai közösségi programok, ünnepségek, művészeti és sportesemények, valamint a különböző szakkörök és projektek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy az iskola valódi közösségi térként működjön. A diákönkormányzat, a szülői közösség és az intézményi partnerek együttműködése fontos szerepet játszik abban, hogy az iskola működése nyitott és együttműködő legyen.

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola tehát olyan intézmény, amely pedagógiai hagyományaira építve, ugyanakkor a korszerű pedagógiai törekvésekre nyitottan működik. Az ének-zenei nevelés, a mozgáskultúra fejlesztése, a közösségi élmények és a tanulók személyiségének komplex támogatása együtt olyan intézményi karaktert rajzol ki, amelyre a jövőben is felelős és tudatos intézményvezetői munkával lehet tovább építeni.



Az iskola épülete: <https://enektesiiskola13.edu.hu/>

4. Helyzetelemzés

„A hatékony vezetés azzal kezdődik,

hogy világosan látjuk a kiindulópontot és a kívánt célt.”

Stephen Covey

E gondolat különösen fontos egy intézményvezető számára, hiszen az iskola fejlődésének irányát csak akkor lehet felelősen kijelölni, ha pontos képpel rendelkezünk az intézmény jelenlegi helyzetéről, értékeiről és lehetőségeiről.

E gondolat különös jelentőséget kap egy olyan intézmény esetében, amely több mint egy évszázada szolgálja Angyalföld oktatási és közösségi életét. A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola olyan pedagógiai tér, ahol a tanulás, a közösségi élmények, a zenei nevelés és a sport egyszerre járulnak hozzá a gyermekek személyiségének fejlődéséhez. Az iskola feladata nem csupán a tudás átadása, hanem olyan értékek közvetítése is, amelyek a tanulók későbbi életútját és közösségi felelősségvállalását is meghatározzák.

Az intézmény jelenlegi helyzetének áttekintése az iskola működésének, hagyományainak és szakmai erőforrásainak feltárását szolgálja. A cél egy olyan reális és átgondolt intézményi kép megrajzolása, amely bemutatja az intézmény erősségeit, azonosítja a fejlődési lehetőségeket, és kijelöli a következő évek stratégiai irányait.

A helyzetelemzés ezért az intézmény pedagógiai arculatának, szervezeti működésének, tanulói közösségének, partnerkapcsolatainak és infrastrukturális feltételeinek legfontosabb jellemzőit tekinti át. Ezzel olyan szakmai alapot kíván teremteni, amelyre a pályázat későbbi fejezeteiben bemutatott fejlesztési program és vezetői koncepció épülhet.

4.1. Pedagógiai arculat

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola pedagógiai arculatát alapvetően két meghatározó értéktengely formálja: a zenei nevelésre épülő közösségi kultúra és a mozgásközpontú, egészségtudatos szemlélet. Az intézmény pedagógiai programja ezekre a hagyományokra építve olyan nevelési modellt képvisel, amelyben az értékközvetítés, a közösségi élmény és a tanulói személyiség fejlődése egymással összefüggő folyamatként jelenik meg.

Az ének-zenei profil az intézmény egyik legfontosabb arculati eleme. A közös éneklés, a kórusmunka és az ünnepi alkalmakon való szereplések a mindennapi iskolai élet részét képezik. A zenei nevelés nem csupán tantárgyi keretek között jelenik meg, hanem a közösségi identitás

formálásának eszközeként is működik. A közös zenei élmények – az ünnepi műsorok, koncertek és kórusfellépések – erősítik a tanulók egymáshoz és az intézményhez való kötődését.

A pedagógiai arculat másik meghatározó eleme a testnevelés és az egészséges életmódra nevelés. Az iskola a mozgás öröme, a rendszeres fizikai aktivitásra és az egészségtudatos életvitel kialakítására építi sportpedagógiai gyakorlatát. A mindennapos testnevelés, az iskolai sportprogramok és a diáksportélet fontos szerepet játszanak a tanulók személyiségfejlesztésében. A sport nem csupán teljesítményként, hanem közösségi élményként és életmódbeli mintaként jelenik meg az intézményben.

Az iskola pedagógiai munkájában jelentős szerepet kap az egészségnevelés is. A tanév során szervezett programok – egészségnapok, prevenciós foglalkozások, szűrővizsgálatok – a tanulók testi és lelki jólétének támogatását szolgálják. Az egészségnevelési program célja, hogy a diákok tudatosan alakítsák életmódjukat, és felelősséget vállaljanak saját egészségükért.

Az intézmény pedagógiai arculatához tartozik a befogadó szemlélet is. Az iskola részt vesz a magyar mint idegen nyelv (MID) programban, amely a külföldi tanulók nyelvi és kulturális integrációját segíti. Ez a tevékenység különösen fontos a fővárosi környezetben, ahol a tanulói közösség kulturálisan sokszínű lehet.

A pedagógiai munka eredményességét az országos kompetenciamérés is jelzi. Az intézmény a mérési rendszerben stabil teljesítményt mutat, amely arra utal, hogy az iskola képes egyensúlyt teremteni a művészeti-közösségi nevelés és az alapkompenciák fejlesztése között.

Az intézmény pedagógiai arculatát a tanórán kívüli tevékenységek rendszere is erősíti. Az iskolai szakkörök, kórusok, sportfoglalkozások és közösségi programok lehetőséget adnak a tanulóknak arra, hogy érdeklődésüknek megfelelően mélyítsék tudásukat és közösségi élményeket szerezzenek.

Az iskola közösségi médiás felületei – különösen a Facebook-oldal és a YouTube-csatorna – jól mutatják a pedagógiai arculat gyakorlati megvalósulását. A közösségi felületeken rendszeresen megjelennek az iskolai koncertek, ünnepi műsorok, sportprogramok és közösségi események felvételei, amelyek az intézmény mindennapi életének fontos pillanatait dokumentálják. Ezek a

felületek nemcsak kommunikációs eszközök, hanem az iskola pedagógiai identitásának nyilvános megjelenési terepei is.

Összességében az intézmény pedagógiai arculata olyan értékalapú nevelési modellt képvisel, amelyben a zenei kultúra, a mozgáskultúra, az egészségnevelés és a közösségi élmény egymást erősítve jelenik meg. Ez a sajátos kombináció különleges helyet biztosít az intézménynek a kerületi általános iskolák között.

4.2. Szervezeti működés

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola szervezeti működése jól szabályozott, több szinten szerveződő intézményi rendszerként írható le, amelynek alapját az intézmény alapdokumentumai – a pedagógiai program, a szervezeti és működési szabályzat, a házirend és az éves munkaterv – adják. Ezek a dokumentumok egymást kiegészítve határozzák meg az intézmény működésének jogi, szakmai és szervezeti kereteit.

Az intézmény fenntartója a tankerületi központ, amely biztosítja az iskola működésének jogi és finanszírozási kereteit. Az intézményvezető feladata ebben a rendszerben kettős: egyrészt az iskola szakmai irányítása, másrészt a fenntartóval való folyamatos, felelős és szakmailag megalapozott kapcsolattartás. A vezetői munka ennek megfelelően egyszerre irányul az intézmény belső működésének koordinálására és a külső irányítási rendszerrel való együttműködésre.

Az intézmény egyszemélyi felelős vezetője az igazgató, aki ellátja az iskola képviseletét, irányítja a pedagógiai munkát, koordinálja a szervezeti működést, valamint felel az intézmény törvényes és szakszerű működéséért. Az igazgató munkáját az intézmény vezetői struktúrája segíti, amely a szakmai és szervezési feladatok megosztásán alapul. A vezetői feladatok delegálása és a szakmai felelősségi körök kijelölése lehetővé teszi a mindennapi működés hatékony szervezését.

A szervezeti működés egyik legfontosabb szakmai egységét a nevelőtestület alkotja. A nevelőtestület az intézmény pedagógusainak közössége, amely a pedagógiai munka legfontosabb szakmai kérdéseiben döntési és véleményezési jogkörrel rendelkezik. A nevelőtestület munkája nem csupán formális döntéshozatalra korlátozódik: a szakmai együttműködés, a módszertani tapasztalatcsere és az intézményi fejlesztési irányok kialakítása is ezen a fórumon történik.

A pedagógiai munka szakmai koordinációját a munkaközösségi rendszer segíti. A munkaközösségek a tantárgyi és pedagógiai területek mentén szerveződnek, és feladatuk a tanmenetek összehangolása, a szakmai módszertani munka támogatása, valamint a pedagógiai fejlesztések előkészítése. A munkaközösségek egyben az intézmény szakmai innovációjának fontos műhelyei is, hiszen itt jelennek meg azok a tapasztalatok és kezdeményezések, amelyek a mindennapi tanítási gyakorlatból származnak.

Az intézmény működésében jelentős szerepet töltenek be a nevelő-oktató munkát segítő munkatársak is. Az adminisztratív, informatikai és pedagógiai háttérfeladatokat ellátó dolgozók – például az iskolatitkár, a rendszergazda, a könyvtáros vagy az iskolapszichológus – olyan szolgáltatásokat biztosítanak, amelyek nélkül a minőségi pedagógiai munka nem lenne fenntartható. Az ő munkájuk biztosítja az intézmény működésének szervezeti stabilitását és szakmai hátterét.

A mindennapi működés szempontjából hasonlóan fontos szerepet töltenek be a technikai dolgozók is. Az épület üzemeltetése, a takarítás, a karbantartási feladatok és a portaszolgálat olyan háttértevékenységek, amelyek a tanulási környezet biztonságos és rendezett működését biztosítják. Az intézmény fizikai működőképessége jelentős mértékben ezen munkatársak munkájára épül.

Az iskola szervezeti működésének sajátossága, hogy a tanulók közösségei is intézményes formában kapcsolódnak a működéshez. A diákönkormányzat a tanulók érdekképviseleti szervezete, amely lehetőséget biztosít a diákok számára arra, hogy véleményt nyilvánítsanak az iskolai életet érintő kérdésekben, és részt vegyenek a közösségi programok szervezésében. A diákönkormányzat működése a tanulói részvétel és a demokratikus intézményi kultúra fontos eleme.

A szervezeti működés egyik fontos eszköze az éves munkaterv, amely meghatározza a tanév legfontosabb pedagógiai és szervezési feladatait. A munkaterv tartalmazza az intézményi rendezvényeket, az ellenőrzési és értékelési folyamatokat, a szakmai programokat, valamint a tanulói közösségi eseményeket. Ez a dokumentum biztosítja az intézményi működés tervezhetőségét és átláthatóságát.

Az intézmény működésének szervezési hátterét a digitális adminisztráció is támogatja. A tanulók tanulmányi előmenetelének nyilvántartása, az értékelések rögzítése és a szülőkkel való

kapcsolattartás a KRÉTA elektronikus rendszer segítségével történik. Ez a digitális rendszer egyszerre biztosítja az adminisztratív átláthatóságot és a gyors információáramlást az intézmény szereplői között.

Összességében az intézmény szervezeti működése olyan többszintű rendszerként írható le, amelyben a vezetői irányítás, a pedagógusok szakmai közössége, a háttérmunkát végző dolgozók és a tanulói közösségek egymással együttműködve alakítják az iskola mindennapi működését. Ez a struktúra stabil alapot teremt a pedagógiai célok megvalósításához és az intézmény folyamatos fejlődéséhez.

4.3. Tanulói közösség

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola tanulói közössége aktív, sokszínű és erős közösségi identitással rendelkező intézményi közeg. A közösségi élet szerveződésének alapját az osztályközösségek, a művészeti és sporttevékenységek, valamint az intézményi hagyományokhoz kapcsolódó rendezvények adják.

A tanulói közösség alapegysége az osztályközösség, amelynek pedagógiai koordinátora az osztályfőnök. Az osztályfőnök szerepe nemcsak a tanulmányi munka szervezése, hanem a közösségépítés, a konfliktuskezelés és a szülőkkel való folyamatos kapcsolattartás is. Az osztályközösségek a mindennapi tanulás mellett az iskolai közösségi élet elsődleges szervezeti kereteit jelentik.

Az intézmény tanulói közösségének karakterét jelentősen formálják az iskolai versenyek és tanulmányi megmérettetések. A tanulók rendszeresen részt vesznek kerületi és fővárosi versenyeken különböző műveltségi területeken. A közelmúlt versenyeredményei között szerepel például több kerületi tanulmányi versenyen elért első helyezés rajz és digitális kultúra kategóriában.

A művészeti területen is aktív az intézmény tanulói közössége. A kerületi népdaléneklési versenyen több tanuló bronz minősítést szerzett, ami jól jelzi az ének-zenei képzés gyakorlati eredményeit és a zenei nevelés közösségformáló szerepét.

A sportélet különösen meghatározó az intézmény közösségi életében. A kerületi diákolimpiai sportprogramokban az iskola kiemelkedően aktív: egy tanévben a testnevelő tanárok

szervezésében 32 kerületi sportversenyen vettek részt a tanulók, és az iskolából 595 diák kapcsolódott be a sportversenyekbe, amellyel az intézmény a kerület legaktívabb iskolája lett a diáksport versenyek részvételi rangsorában.

- A sportversenyek között szerepel például:
- kerületi röplabda bajnokság (bronzérem),
- ergométer evezős verseny (1–3. helyezések),
- zsinórlabda bajnokság,
- sakkverseny,
- valamint különböző atlétikai és futóversenyek.

A tanulói közösség aktív résztvevője az országos és városi sporteseményeknek is. A SPAR Maratonka sulifutamon az iskola közel 40 fős csapattal vett részt, és a részvételi aktivitás alapján második helyezést ért el az iskolák közötti mozgósítási versenyben.

A tanulói közösség életében jelentős szerepet töltenek be a közösségi programok is. Az iskola rendszeresen szervez olyan eseményeket, amelyek az évfolyamok közötti kapcsolatokat erősítik. Ilyenek például:

- a Tavaszünnep,
- a farsangi rendezvények,
- az iskolai csapatépítő nap,
- a sütívásár és jótékonyági programok,
- valamint a pályaválasztási és kulturális programok.

A közösségi élet egyik fontos szervezője a diákönkormányzat is. A diákönkormányzat közreműködik az iskolai rendezvények megszervezésében, valamint jutalomprogramokat és kirándulásokat szervez a tanulók számára. Egy ilyen program keretében például 36 tanuló vett részt jutalomkiránduláson Szentendrén, amelyet a diákönkormányzat szervezett.

A tanulói közösség kulturális sokszínűsége szintén fontos jellemzője az intézménynek. A magyar mint idegen nyelv programban részt vevő tanulók jelenléte multikulturális tanulási környezetet teremt, amely gazdagítja az iskola közösségi életét és hozzájárul a tolerancia és az elfogadás erősítéséhez.

Az intézmény tanulói közösségének mindennapi életét az iskola közösségi médiás felületei is tükrözik. Az iskola Facebook-oldala közel 1400 követővel rendelkezik, és rendszeresen beszámol az iskolai eseményekről, versenyeredményekről és közösségi programokról.

A közösségi felületeken megjelenő videók és bejegyzések jól mutatják az iskola mindennapi életét: zenei programokat, sporteseményeket, ünnepi műsorokat és közösségi projekteket egyaránt dokumentálnak.

Összességében a tanulói közösség az intézmény egyik legfontosabb erőforrása. A művészeti és sporttevékenységek, a tanulmányi versenyek, a közösségi programok és a diákönkormányzati aktivitás együtt olyan intézményi kultúrát hoznak létre, amelyben a tanulók aktív résztvevői saját közösségük alakításának. Ez a közösségi dinamika jelentős szerepet játszik az iskola pedagógiai eredményességében és közösségi erejében.

4.4. Közösségi és partneri működés

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola működésének fontos jellemzője a kiterjedt partneri kapcsolatrendszer, amely az intézmény pedagógiai munkáját, közösségi életét és társadalmi beágyazottságát egyaránt támogatja. Az iskola tudatosan épít a tanulókkal, a szülőkkel, a fenntartóval és a helyi intézményekkel közötti együttműködésre, amely a mindennapi működés egyik alapfeltétele.

Az intézmény legfontosabb külső partnere a Közép-Pesti Tankerületi Központ, amely fenntartóként biztosítja az iskola működésének jogi és szervezeti kereteit. A tankerülettel való együttműködés kiterjed a szakmai irányításra, a fejlesztések koordinációjára, valamint az intézmény működésével kapcsolatos stratégiai kérdésekre.

Az iskola partneri kapcsolatrendszerében kiemelt szerepet játszik a Budapest XIII. kerületi önkormányzat, amely számos kerületi program és rendezvény keretében működik együtt az intézménnyel. A kerületi intézményi hálózat lehetőséget biztosít a tanulóknak, hogy bekapcsolódjanak a kerület kulturális és közösségi életébe.

Az intézmény rendszeres kapcsolatot ápol a kerület kulturális és közművelődési intézményeivel is. Ezek közé tartozik többek között

- a József Attila Művelődési Központ,
- az Angyalföldi József Attila Művelődési Központ (AJAMK),
- valamint a RaM – Radnóti Miklós Művelődési Központ.

Ezek az intézmények rendszeresen adnak helyet kerületi rendezvényeknek, kulturális programoknak és gyermekprogramoknak, amelyekben az iskola tanulói is részt vesznek.

Az ének-zenei profil miatt az intézmény kapcsolatban áll különböző zenei és művészeti közösségekkel is. Az iskolai kórusok és zenei csoportok rendszeresen szerepelnek kerületi rendezvényeken és ünnepi műsorokon, amelyek a kerületi kulturális élet részét képezik.

Az iskola partneri hálózatának fontos elemei a sportélethez kapcsolódó szervezetek is. A testnevelési program és a diákolimpiai részvételek során az intézmény együttműködik a

- Magyar Diáksport Szövetséggel,
- valamint a kerületi diáksport szervezetekkel.

Ezek az együttműködések teszik lehetővé, hogy a tanulók rendszeresen részt vegyenek kerületi és országos sportversenyeken.

A közösségi kapcsolatok fontos szereplői a szülők is. Az iskola a szülői közösséggel folyamatos együttműködésben működik, amelynek formái közé tartoznak a szülői értekezletek, fogadóórák, valamint az iskolai rendezvények közös szervezése. A szülők aktív részvételével valósulnak meg például jótékonyági programok, közösségi rendezvények és ünnepi események.

Az intézmény partneri kapcsolatrendszerében megjelenik a közösségi szolgálat és az önkéntesség területe is. Az iskola szerepel a közérdekű önkéntes tevékenységet fogadó szervezetek hivatalos nyilvántartásában, amely lehetővé teszi, hogy közösségi programok és rendezvények szervezésébe önkéntesek is bekapcsolódjanak.

A partneri működés fontos kommunikációs tere az intézmény online jelenléte is. Az iskola honlapja és Facebook-oldala rendszeresen beszámol az intézményi eseményekről, versenyeredményekről és közösségi programokról. A Facebook-oldal közel másfél ezer követővel rendelkezik, és az iskolai élet mindennapi eseményeit dokumentálja. Az intézmény YouTube-csatornáján és videós felületein rendszeresen megjelennek az iskolai koncertek, ünnepi műsorok

és közösségi rendezvények felvételei. Ezek a felvételek nemcsak az intézmény pedagógiai és kulturális életét mutatják be, hanem a közösségi identitás erősítésében is szerepet játszanak.

Összességében az iskola közösségi és partneri működése olyan együttműködési hálózatként írható le, amelyben a fenntartó, a kerületi intézmények, a kulturális és sport szervezetek, a szülők és a tágabb közösség egyaránt szerepet kapnak. Ez a partneri hálózat jelentősen hozzájárul az intézmény pedagógiai munkájának sikeréhez és az iskola közösségi szerepének erősödéséhez.

4.5. Infrastrukturális és digitális feltételek

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola infrastruktúrája több mint egy évszázados intézményi múlttal rendelkezik. Az iskola épülete 1911 óta Angyalföld egyik meghatározó pontján, a Dózsa György út és a Lehel út találkozásánál áll, amely földrajzi elhelyezkedéséből adódóan könnyen megközelíthető, és a kerület oktatási intézményrendszerének egyik stabil eleme.

Az intézmény épülete tágas és világos tanulási tereket biztosít a diákok számára. A tantermek mérete és elrendezése alkalmas a hagyományos tanórai munkára, ugyanakkor lehetőséget ad különböző pedagógiai módszerek alkalmazására is. A tantermek egy részében interaktív tábla, valamint számítógépek és tabletek segítik a tanulást, amelyek lehetővé teszik a digitális tananyagok használatát és az élményalapú ismeretszerzést.

Az informatikai infrastruktúra részeként az iskola rendelkezik informatika tanteremmel, amely a digitális kultúra tantárgy oktatásának és a tanulók digitális kompetenciáinak fejlesztésének fontos helyszíne. A modern infokommunikációs eszközök alkalmazása lehetővé teszi a módszertani sokszínűség megvalósítását, valamint a digitális tanulási környezet fokozatos erősítését.

Az iskola infrastruktúrájának meghatározó elemei a sportolás feltételeit biztosító létesítmények. Az intézmény rendelkezik tornateremmel, amely a testnevelésórák és sportfoglalkozások fő helyszíne. Emellett táncterem is rendelkezésre áll, amely a mozgásos foglalkozások és közösségi programok számára biztosít megfelelő teret.

A sportpedagógiai program megvalósítását külső partneri infrastruktúra is segíti. A tanulók minden évfolyamon heti egy alkalommal úszásoktatáson vehetnek részt. Az alsóbb évfolyamok számára az „Iskolám a Honvédban” program biztosít lehetőséget arra, hogy különböző sportágakkal ismerkedjenek meg, például:

- judo
- karate
- torna
- birkózás
- ökölvívás
- kosárlabda
- labdarúgás
- vívás

Az iskolában emellett két diáksportkör működik: az egyik a tollaslabdára, a másik pedig a labdajátékokra épül. A pedagógusok rendszeresen készítik fel a tanulókat kerületi, regionális és országos sportversenyekre. A sportélet intenzitását jól jelzi, hogy a 2024/2025-ös tanévben az intézmény elnyerte a legtöbb sportversenyen induló iskola címet.

A zenei neveléshez kapcsolódó infrastruktúra szintén fontos része az intézmény működésének. Az ének-zenei profilhoz szükséges eszközök és tanulási környezet lehetővé teszik a közös éneklésre épülő pedagógiai módszerek alkalmazását, valamint az ünnepi műsorok és zenei rendezvények megszervezését.

Az iskola rendelkezik könyvtárral is, amely az olvasáskultúra fejlesztésének és az önálló tanulásnak fontos tere. A könyvtár a tanórai munkát és a tanulók egyéni érdeklődését egyaránt támogatja.

Az intézmény belső tereinek fontos sajátossága a közösségi használat. A tágas folyosók nem csupán közlekedési terek, hanem a diákok munkáinak, rajzainak és versenyeredményeinek bemutatására szolgáló közösségi felületek is. A diákok által készített dekorációk és kiállított alkotások hozzájárulnak az intézmény barátságos, közösségi légkörének kialakításához.

Az intézmény működésének digitális hátterét a KRÉTA elektronikus napló rendszer biztosítja, amely a pedagógiai adminisztráció, a tanulói értékelés és a szülőkkel való kapcsolattartás egyik legfontosabb eszköze.

Összességében az intézmény infrastruktúrája jól támogatja az iskola pedagógiai arculatát, amely a zenei nevelésre, a sporttevékenységre és a közösségi programokra épül. Az interaktív digitális

eszközök, a sportlétesítmények és a közösségi terek együttesen olyan tanulási környezetet teremtenek, amely alkalmas a korszerű pedagógiai módszerek alkalmazására és a tanulók sokoldalú fejlesztésére.

5. SWOT-elemzés

A SWOT-elemzés célja jelen pályázatban nem pusztán az intézmény helyzetének leíró összegzése, hanem annak feltárása, hogy melyek azok a belső erőforrások, fejlesztendő területek, külső lehetőségek és kockázatok, amelyekre a következő öt év vezetői programja tudatosan építhet. A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola esetében különösen fontos, hogy az elemzés egyszerre vegye figyelembe az iskola történeti múltját, sajátos képzési sokszínűségét, kerületi és fővárosi beágyazottságát, valamint a mai köznevelési környezetből adódó szervezeti és pedagógiai kihívásokat.



Erősségek

1. Hosszú intézményi hagyomány és stabil helyi beágyazottság

Az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola több mint egy évszázados múlttal rendelkezik. Az 1911 óta működő intézmény Angyalföld egyik meghatározó oktatási intézménye, amely a XIII.

¹ SWOT elemzés, a képet készítette: Siposné Varga Edit

kerület köznevelési rendszerében stabil és ismert szereplő. A hosszú intézményi múlt erős identitást és közösségi kötődést teremt a diákok, a pedagógusok és a szülők körében.

2. Karakteres pedagógiai profil: zenei és sportnevelési hagyomány

Az intézmény egyik legnagyobb értéke a zenei és testnevelési profil együttes jelenléte. Az ének-zenei nevelés közösségformáló ereje, valamint az aktív sportélet egyszerre szolgálja a tanulók személyiségfejlődését, egészséges életmódra nevelését és közösségi élményeit. Ez a kettős profil egyedi arculatot ad az iskolának a kerületi intézmények között.

3. Erős és aktív diáksportélet

Az intézmény sporttevékenysége kiemelkedően aktív. A tanulók rendszeresen részt vesznek kerületi, regionális és országos sportversenyeken, és a 2024/2025-ös tanévben az iskola elnyerte a legtöbb sportversenyen induló iskola címet. A sportéletet az intézményi sportkörök, valamint a külső sportprogramok – például az „Iskolám a Honvédban” program – is erősítik.

4. Jó infrastrukturális alapok és tanulási környezet

Az intézmény rendelkezik tornateremmel, táncteremmel, informatika teremmel és könyvtárral, amelyek megfelelő háttérrel biztosítanak a pedagógiai munkához. A tantermek egy részében interaktív táblák, számítógépek és tabletek segítik a digitális tanulási módszerek alkalmazását.

5. Környezettudatos pedagógiai szemlélet

Az intézmény ÖKO-iskolaként tudatosan törekszik a környezeti nevelésre. Az ÖKO-napok, a szelektív hulladékgyűjtés, az egészséges életmódot támogató programok és a környezeti szemlélet erősítése mind a pedagógiai munka részét képezik.

6. Gyermekközpontú, elkötelezett pedagógus közösség

A tantestület szakmai felkészültsége és gyermekközpontú szemlélete fontos erőforrás az intézmény számára. A pedagógusok aktívan részt vesznek a versenyfelkészítésben, a sport- és kulturális programok szervezésében, valamint a közösségi élet alakításában.

Stratégiai következtetés az erősségekből:

Az intézmény legerősebb tőkéje a hagyomány, a zenei és sportpedagógiai karakter, valamint az aktív közösségi élet. A vezetői program feladata nem új identitás kialakítása, hanem a meglévő értékek tudatos erősítése és láthatóbbá tétele.

Gyengeségek

1. A tanulói összetétel gyors változása

Az elmúlt években jelentősen nőtt a külföldi tanulók száma, ami új pedagógiai kihívásokat jelent az intézmény számára. A nyelvi nehézségek és az eltérő kulturális háttér miatt a tanulók integrációja fokozott pedagógiai figyelmet igényel.

2. A nyelvi integráció többlet pedagógiai terhelése

A magyar nyelvet nem beszélő vagy gyengén beszélő tanulók felzárkóztatása jelentős többletfeladatot jelent a pedagógusok számára, különösen az alapkompenciák fejlesztése és az osztályközösségekbe való beilleszkedés területén.

3. Infrastrukturális és digitális fejlesztési igények

Bár az intézmény rendelkezik digitális eszközökkel, a korszerű pedagógiai módszerek alkalmazása hosszabb távon további technológiai és tanulási térbeli fejlesztéseket igényelhet.

4. A pedagógusok terhelése

A tanórán kívüli programok, versenyfelkészítések, sportesemények és közösségi rendezvények magas száma jelentős többletterhelést jelenthet a pedagógusok számára.

5. A heterogén tanulói igények koordinációja

A különböző tanulási háttérrel érkező tanulók egyidejű támogatása – a tehetséggondozás és a felzárkóztatás egyensúlya – komplex pedagógiai és szervezési feladat.

Stratégiai következtetés a gyengeségekből:

A feltárt gyengeségek jelentős része nem hiányosság, hanem az intézmény fejlődéséből fakadó kihívás. A vezetői feladat ezek összehangolt kezelése és a pedagógiai támogatórendszerek erősítése.

Lehetőségek

1. A MID program tudatos fejlesztése

A magyar, mint idegen nyelv (MID) program bevezetése fontos lépés a külföldi tanulók integrációjában. A heti öt órás nyelvi foglalkozások lehetőséget teremtenek arra, hogy a tanulók a magyar nyelv elsajátításával sikeresebben kapcsolódjanak be az oktatásba.

2. Multikulturális pedagógiai környezet kialakítása

A nemzetközi tanulói háttér lehetőséget ad az interkulturális programok, közösségi események és kulturális bemutatók szervezésére, amelyek a tanulók toleranciáját és nyitottságát erősítik.

3. A sportprofil további erősítése

A kerületi sportintézményekkel és sportegyesületekkel való együttműködések tovább fejleszthetik az intézmény sportpedagógiai programját.

4. Digitális pedagógiai fejlesztések

Az interaktív eszközök és digitális tananyagok használata lehetőséget teremt a tanulási folyamatok korszerűsítésére és a tanulók digitális kompetenciáinak fejlesztésére.

5. Intézményi arculat és kommunikáció fejlesztése

Az iskola eredményeinek, programjainak és hagyományainak tudatos bemutatása erősítheti az intézmény beiskolázási pozícióját és közösségi láthatóságát.

Stratégiai következtetés a lehetőségekből:

Az intézmény előtt álló fejlődési lehetőségek elsősorban a pedagógiai innováció, a multikulturális nevelés és a sportprofil tudatos fejlesztése területén jelennek meg.

Veszélyek

1. A köznevelési rendszer országos kihívásai

A pedagógushiány és a szakmai utánpótlás kérdése országos szinten is jelentős kihívás, amely az intézmény működésére is hatással lehet.

2. A tanulói mentális terhelés növekedése

A digitális környezet, a teljesítménykényszer és a társadalmi változások a tanulók mentális állapotára is hatással vannak, ami az iskolai pedagógiai munkában is megjelenik.

3. A társadalmi és kulturális különbségek növekedése

A különböző háttérrel érkező tanulók integrációja hosszabb távon komplex pedagógiai és szervezeti kihívásokat jelenthet.

4. Erőforrás-korlátok a fejlesztésekben

Az infrastruktúra és a pedagógiai fejlesztések sok esetben külső erőforrásoktól függenek, amelyek korlátozhatják a fejlesztések ütemét.

5. Az intézményi identitás felhígulásának veszélye

A gyors változások és a heterogén tanulói háttér miatt különösen fontos az intézmény hagyományainak és pedagógiai arculatának tudatos megőrzése.

Stratégiai következtetés a veszélyekből:

A vezetői programnak egyszerre kell stabilitást és alkalmazkodóképességet biztosítania: meg kell őriznie az intézmény hagyományait, miközben képes reagálni a köznevelési környezet változásaira.

Összegző értelmezés

A SWOT-elemzés alapján az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola stabil intézményi alapokkal, erős hagyományokkal és karakteres pedagógiai profillal rendelkező iskola. Legfontosabb erőforrásai a zenei és sportnevelési hagyomány, az aktív közösségi élet, valamint a pedagógusok szakmai elkötelezettsége.

A következő időszak vezetői feladata az lesz, hogy az intézmény meglévő értékeit tudatos fejlesztési irányokká formálja: erősítse az iskola pedagógiai arculatát, támogassa a tanulói sokszínűség kezelését, valamint olyan stabil szervezeti működést alakítson ki, amely hosszú távon is biztosítja az intézmény fejlődését.

6. Vezetői program

"Egy intézmény sikere abban rejlik, hogy a gyermekek nevelésén, tanításán túl minden érintett csoport kellő módon érzékenyítve van-e a cél irányába oly módon, hogy közben saját igényeit is figyelembe veszi."

(Siposné Varga Edit 2019)

6.1. Intézményi jövőkép

A Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskolát a következő öt évben olyan értékalapú, gyermekközpontú és nyitott intézményként képzelem el, amely a több mint egy évszázados hagyományaira építve korszerű pedagógiai szemlélettel, stabil szakmai működéssel és erős közösségi identitással működik.

Olyan iskolát kívánok erősíteni, amelyben a zenei nevelés, a sport, a közösségi élet és a tanulás öröme egymást erősítő értékek. Egy olyan intézményt, ahol a tanulók biztonságos és támogató környezetben fejlődhetnek, ahol egyszerre kapnak tudást, közösségi élményeket és olyan készségeket, amelyek segítik őket a további tanulási és életútjuk során.

A jövőkép középpontjában egy sokszínű, mégis egységes iskola áll. Olyan intézmény, ahol a zenei nevelés, a sporttevékenység, a környezettudatos gondolkodás és a befogadó pedagógiai szemlélet közös értékrendet alkot. A cél egy olyan tanulási környezet kialakítása, amelyben minden tanuló megtalálhatja a saját fejlődési útját, legyen szó tehetséggondozásról, felzárkóztatásról vagy közösségi élményekről. Különösen fontosnak tartom, hogy az intézmény a társadalmi változásokra is érzékenyen reagáljon. A külföldi tanulók növekvő jelenléte és a magyar mint idegen nyelv (MID) program bevezetése új lehetőséget teremt arra, hogy az iskola befogadó, multikulturális tanulási közeggé váljon. A cél olyan közösség kialakítása, ahol a különböző kulturális háttérrel érkező tanulók egymást gazdagítva tanulnak együtt.

A jövőkép része egy olyan tanulószervezeti szemléletű iskola, ahol a pedagógusok szakmai közösséget alkotnak, együtt gondolkodnak a pedagógiai fejlesztésekről, és közösen keresik a tanulók fejlődését támogató módszereket.

Az intézmény jövőjét olyan iskolaként képzelem el, amely egyszerre őrzi hagyományait és képes megújulni. Olyan intézményként, amely Angyalföld oktatási életében továbbra is meghatározó szerepet tölt be, és amelyre a tanulók, a szülők és a pedagógusok egyaránt büszkék lehetnek.

6.2. A vezetés alapelvei

Az intézményvezetői feladatot együttműködő, részvételre építő, ugyanakkor világos felelősségi renddel működő vezetésként értelmezem.

Alapelveim:

- törvényes és átlátható működés
- kiszámítható szervezeti rend
- nyílt és rendszeres kommunikáció
- delegálás és felelősségmegosztás
- szakmai autonómia és elszámoltathatóság egyensúlya
- támogató, emberközpontú vezetői jelenlét

A vezetői működés fő eszközei

- rendszeres vezetői egyeztetések
- munkaközösségekre építő szakmai koordináció
- világos feladatkiosztás és követés
- tervezett belső ellenőrzés és visszajelzés
- partneri fórumok, konzultációk, nyitott kommunikációs csatornák
- agilis vezetői módszertan

6.3. Vezetői célkitűzések

Intézményvezetőként arra vállalkozom, hogy a Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola működését törvényes, jogszerű, kiszámítható és magas szakmai színvonalon szervezett keretek között irányítsam, miközben az intézmény sajátos arculatát és pedagógiai értékeit tovább erősítem.

Vezetői meggyőződésem, hogy egy iskola valódi minőségét nemcsak a tanulmányi eredmények határozzák meg, hanem az a szakmai igényesség, emberi tartás, közösségi kultúra és felelős működés is, amely a mindennapokban megjelenik. Olyan vezetői munkára törekszem, amely világos elvekre, következetes működésre, szakmai hitelességre és együttműködésre épül.

Az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola különleges értékét az adja, hogy a zenei nevelés és a sportpedagógia egymást erősítő módon van jelen az intézmény mindennapjaiban. A közös éneklés, a művészeti élmények és az aktív sportélet olyan pedagógiai környezetet teremtenek, amely egyszerre fejleszti a tanulók személyiségét, közösségi érzékét és kitartását.

Céлом, hogy ezek a területek még tudatosabban kapcsolódjanak össze, és az iskola pedagógiai arculatának meghatározó erőforrásaivá váljanak. Olyan intézményt szeretnék vezetni, ahol a zenei és sporthagyományok megőrzése mellett erős közösségi identitás és világos jövőkép alakul ki.

Vezetői célkitűzéseim között kiemelt helyet foglal el a belső szakmai együttműködés erősítése. Fontosnak tartom a munkaközösségek közötti párbeszédet, a közös pedagógiai gondolkodást és az intézményi szintű szakmai együttműködéseket.

Ugyanilyen fontosnak tartom az iskola külső kapcsolatainak fejlesztését is. A kerület intézményeivel, sportegyesületekkel, kulturális szervezetekkel és szakmai partnerekkel kialakított együttműködések hozzájárulhatnak az intézmény szakmai életének gazdagításához és a tanulók lehetőségeinek bővítéséhez.

Vezetői szemléletem meghatározó eleme a tiszteleten és együttműködésen alapuló intézményi működés. Olyan szervezeti kultúra kialakítására törekszem, amelyben a párbeszéd természetes, a konfliktusok kulturáltan kezelhetők, a vélemények elmondhatók, a döntések pedig világos felelősségi rendben születnek meg.

Hiszem, hogy a magas szakmai színvonal és az emberi minőség egymást erősítő tényezők. A pedagógusok, a tanulók, a szülők és az intézmény munkatársai akkor tudnak közösen építkezni, ha a működés alapja a bizalom, a korrektség és a kölcsönös tisztelet.

Új vezetőként az egyik legfontosabb feladatomnak azt tekintem, hogy az intézmény meglévő értékeit mélyrehatóan megismerjem, és ezekre építve segísem a további fejlődést. A vezetőváltást nem egy folyamat megszakításaként, hanem a tudatos továbbépítkezés lehetőségeként értelmezem.

Az iskola hagyományaira, közösségi kultúrájára és pedagógiai eredményeire támaszkodva szeretnék új lendületet adni a következő időszaknak.

Különösen fontos feladatnak tartom a tanulói sokszínűségéből fakadó lehetőségek tudatos kezelését. Az intézményben megjelenő különböző kulturális és nyelvi háttérrel rendelkező tanulók jelenléte új pedagógiai kihívásokat és egyben új lehetőségeket is teremt. A magyar mint idegen

nyelv (MID) program fejlesztése és a befogadó pedagógiai környezet erősítése hozzájárulhat ahhoz, hogy minden tanuló sikeresen kapcsolódhasson be az iskolai életbe.

Harminc éves pedagógusi tapasztalattal a hátam mögött, ének-zene tanárként és zeneművészként, valamint több mint másfél évtizedes vezetői tapasztalattal az eddig megszerzett tudásomat az intézmény szolgálatába kívánom állítani. A művészeti nevelésben, a közösségi alkotásban, a rendezvények szervezésében és az intézményi fejlesztésekben szerzett tapasztalataim olyan szakmai alapot jelentenek, amelyet vezetőként is hasznosítani kívánok.

Ehhez kapcsolódnak digitális és kommunikációs tapasztalataim is. Fontosnak tartom az intézményi kommunikáció tudatos fejlesztését, az online felületek és digitális eszközök pedagógiai és közösségi célú használatát, valamint az iskola eredményeinek láthatóbbá tételét.

Célom, hogy a Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola a következő években stabil, kiszámítható, szakmailag erős és közösségében is meghatározó intézmény maradjon.

Olyan iskola vezetésére készülök, amely őrzi hagyományait, épít a jelen értékeire, és tudatosan formálja jövőjét. Vezetői munkám iránya ezért világos: a biztonságos működés megerősítése, a szakmai minőség képviselete, a közösségi kohézió erősítése és az intézmény meglévő értékeiből jól látható, közös jövőkép formálása.

7. Vezetői kompetenciák

- **Intézményirányítás és stratégiai tervezés:** tapasztalat az intézményi munkatervek, fejlesztési koncepciók, intézkedési tervek és beszámolók készítésében, valamint az intézményi működés stratégiai szintű tervezésében.
- **Szervezeti működés és szabályozási környezet:** jártasság a köznevelési intézmények alapidokumentumainak (Pedagógiai Program, SZMSZ, Házi rend, egyéb intézményi protokollok) készítésében, felülvizsgálatában és intézményi alkalmazásában.
- **Humán erőforrás-menedzsment:** tapasztalat a munkáltatói feladatokhoz kapcsolódó dokumentáció kezelésében, így különösen a munkaköri leírások készítésében, a munkaidő-nyilvántartás és szabadságtervezés intézményi rendszerének működtetésében, valamint a pedagógus-továbbképzési és beiskolázási tervek kialakításában.

- **Minőségfejlesztés és értékelési rendszerek:** közel száz pedagógusminősítési eljárásban való részvétel intézményi delegáltaként, valamint tapasztalat az intézményi mérések és az országos kompetenciamérés eredményeinek pedagógiai értelmezésében és fejlesztési célú felhasználásában.
- **Digitális intézményirányítás:** magabiztos jártasság a köznevelési intézmények működését támogató rendszerek használatában (KRÉTA, KIR, KIRA, Poszeidon, PIR, OH pedagógusminősítési felület), valamint az általános irodai szoftverek alkalmazásában.
- **Intézményfejlesztési tapasztalat:** tankerületi szinten végzett intézményfejlesztési tanácsadói munka, valamint szakmai konferenciákon tartott előadások pedagógiai és intézményfejlesztési témákban.
- **Partnerkapcsolatok és együttműködések:** tapasztalat az intézményi partnerkapcsolatok - különösen a fenntartóval, a szülői közösségekkel, a szakmai partnerekkel és a felsőoktatási intézményekkel - való együttműködés fejlesztésében.
- **Esélyegyenlőség és gyermekvédelem:** jártasság az esélyegyenlőségi tervek elkészítésében, valamint a gyermekvédelmi jelzőrendszer működéséhez kapcsolódó intézményi protokollok alkalmazásában.

Vezetői prioritások

Vezetői programom középpontjában az áll, hogy az intézmény stabil működésére építve erősítsem az iskola pedagógiai arculatát, közösségi kultúráját és szakmai fejlődését. Az alábbi területeket tartom a következő időszak kiemelt vezetői prioritásainak.

1. Stabil, kiszámítható és átlátható intézményi működés

Az intézmény működésének alapja a törvényes, kiszámítható és jól szervezett működési rend. Vezetőként fontos feladatombnak tekintem az intézményi folyamatok átláthatóságának erősítését, a világos felelősségi struktúrák fenntartását, valamint a pedagógiai és szervezeti döntések átgondolt előkészítését.

Céлом egy olyan intézményi működés biztosítása, amelyben a pedagógusok, a tanulók és a szülők egyaránt biztonságos, kiszámítható és partneri légkört tapasztalnak.

2. Az ének-zenei és sportpedagógiai arculat tudatos erősítése

Az intézmény egyik legfontosabb értéke a zenei nevelés és a testnevelés kiemelt szerepe.

A következő években célom, hogy ez a kettős pedagógiai profil még tudatosabban jelenjen meg az intézmény mindennapi életében. A közös éneklés, a művészeti élmények és a sporttevékenységek olyan közösségi és személyiségfejlesztő erőket képviselnek, amelyek az iskola identitásának meghatározó elemei.

Fontos feladatnak tartom a sportprogramok, versenyfelkészítések és közösségi rendezvények támogatását, valamint az intézmény zenei hagyományainak ápolását és továbbfejlesztését.

3. Befogadó iskola és a MID program fejlesztése

Az intézmény tanulói közössége az elmúlt években sokszínűbbé vált. A különböző kulturális és nyelvi háttérrel érkező tanulók jelenléte új pedagógiai feladatokat és egyben új lehetőségeket is jelent.

A magyar mint idegen nyelv (MID) program tudatos fejlesztése fontos eszköz lehet a tanulók sikeres integrációjában. Célom olyan befogadó intézményi környezet erősítése, amely támogatja a különböző háttérrel érkező tanulók beilleszkedését és tanulmányi előrehaladását.

4. A pedagógus szakmai közösség támogatása

Az iskola szakmai erejének legfontosabb forrása a pedagógus közösség.

Vezetőként kiemelten fontosnak tartom a pedagógusok szakmai munkájának támogatását, a munkaközösségek együttműködésének erősítését és a közös pedagógiai gondolkodás fejlesztését.

Célom egy olyan tanulószervezeti szemlélet erősítése, amelyben a pedagógusok szakmai közösséget alkotnak, és egymást segítve dolgoznak az intézmény pedagógiai céljainak megvalósításán.

5. Partnerkapcsolatok és intézményi láthatóság erősítése

Az iskola működése akkor lehet igazán eredményes, ha az intézmény aktív kapcsolatban áll környezetével.

Fontos feladatnak tartom a szülőkkel való partneri együttműködés erősítését, valamint az intézmény kapcsolatainak fejlesztését a kerület kulturális, sport- és közösségi intézményeivel.

Emellett kiemelt figyelmet kívánok fordítani az intézményi kommunikáció fejlesztésére és az iskola eredményeinek tudatosabb bemutatására is.

Összegzés:

A vezetői prioritások megvalósításának célja, hogy az intézmény stabil működésére építve tovább erősödjön az iskola pedagógiai arculata, közösségi kultúrája és szakmai presztízse.

Olyan intézmény fejlődését szeretném támogatni, amelyben a zenei nevelés, a sport, a tanulás és a közösségi élet egymást erősítve járul hozzá a tanulók harmonikus fejlődéséhez.

8. Stratégiai fejlesztési célok 2026–2031

A helyzetelemzés és a SWOT-elemzés alapján a következő öt év intézményvezetői programjának középpontjában az áll, hogy az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola stabil működésére és erős hagyományaira építve tudatosan fejlessze pedagógiai arculatát, közösségi működését és szakmai eredményességét.

A stratégiai célok egyszerre építenek az intézmény erősségeire – a zenei és sportpedagógiai hagyományokra, a közösségi kultúrára és az elkötelezett pedagógus közösségre –, valamint reagálnak a jelenlegi kihívásokra, különösen a tanulói összetétel változására, a digitális fejlődés igényeire és az oktatási környezet átalakulására.

Az intézmény fejlesztését a következő stratégiai irányok mentén kívánom megvalósítani.



1. Az intézményi identitás és pedagógiai arculat tudatos erősítése

Az intézmény egyik legfontosabb erőssége a zenei nevelés és a sportpedagógia együttes jelenléte.

A következő időszak stratégiai célja ennek a sajátos intézményi arculatnak a tudatos erősítése és következetes képviselése.

A zenei nevelés közösségformáló ereje, a közös éneklés hagyománya, valamint az aktív sportélet olyan pedagógiai értékek, amelyek egyszerre szolgálják a tanulók személyiségfejlődését, közösségi élményeit és egészséges életmódra nevelését.

A fejlesztési cél ezért az, hogy az intézmény pedagógiai programjában, rendezvényeiben és közösségi életében még hangsúlyosabban jelenjen meg ez a kettős profil.

2. Befogadó intézményi működés és a MID program fejlesztése

Az intézmény tanulói közösségének összetétele az elmúlt években jelentősen változott. A külföldi tanulók számának növekedése új pedagógiai feladatokat és egyben új lehetőségeket is jelent az iskola számára.

A magyar, mint idegen nyelv (MID) program fejlesztése ezért a következő időszak egyik fontos stratégiai célja.

A program célja nem csupán a nyelvi felzárkóztatás, hanem a tanulók sikeres iskolai integrációjának támogatása is. Az interkulturális szemlélet erősítése, a közösségi programok és a befogadó pedagógiai gyakorlat fejlesztése hozzájárulhat ahhoz, hogy az intézmény sokszínű tanulói közössége valódi erőforrássá váljon.

3. A pedagógus szakmai közösség és a tanulószervezeti működés erősítése

Az intézmény fejlődésének egyik legfontosabb feltétele a pedagógus közösség szakmai stabilitása és együttműködése.

A következő években célokom a munkaközösségek közötti együttműködés erősítése, a pedagógiai tapasztalatok megosztásának ösztönzése és a közös szakmai gondolkodás támogatása. A tanulószervezeti szemlélet erősítése lehetőséget ad arra, hogy az intézmény rugalmasabban reagáljon a pedagógiai kihívásokra, miközben támogatja a pedagógusok szakmai fejlődését és együttműködését.

4. A sport- és egészségnevelési programok fejlesztése

Az intézmény sportprofilja és aktív diáksportélete fontos értéket képvisel. A tanulók rendszeres részvétele sportversenyeken és mozgásprogramokon jelentős pedagógiai erőforrást jelent.

A következő időszakban célokom a sportprogramok további erősítése, valamint az egészséges életmódra nevelés tudatos fejlesztése. A sporttevékenységek és közösségi mozgásprogramok nemcsak a fizikai fejlődést támogatják, hanem hozzájárulnak a tanulók kitartásának, együttműködési készségének és közösségi élményeinek erősítéséhez is.

5. Digitális pedagógiai és infrastrukturális fejlesztések támogatása

A korszerű pedagógiai munka egyre inkább igényli a digitális eszközök tudatos és pedagógiai célú használatát.

Az intézmény rendelkezik digitális eszközökkel és informatikai háttérrel, ugyanakkor a következő években fontos cél a digitális pedagógiai módszerek további fejlesztése és az eszközök pedagógiai használatának erősítése. A digitális eszközök alkalmazása hozzájárulhat a tanulók motivációjának növeléséhez és a tanulási folyamatok hatékonyabb szervezéséhez.

6. Partnerkapcsolatok és intézményi kommunikáció erősítése

Az iskola működése akkor lehet igazán eredményes, ha az intézmény aktív kapcsolatban áll környezetével.

A következő időszakban célok a szülőkkel való partneri együttműködés erősítése, valamint az intézmény kapcsolatainak fejlesztése a kerület kulturális, sport- és közösségi intézményeivel. Fontos feladat az intézményi kommunikáció tudatos fejlesztése is, amely hozzájárulhat az iskola eredményeinek és pedagógiai értékeinek szélesebb körű bemutatásához.

Összegzés

A stratégiai fejlesztési célok megvalósításának középpontjában az áll, hogy az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola meglévő értékeire építve tovább erősödjön az intézmény pedagógiai arculata, közösségi kultúrája és szakmai működése.

A következő öt év vezetői feladata ezért nem csupán új fejlesztések elindítása, hanem a meglévő intézményi értékek tudatos összekapcsolása és továbbfejlesztése.

9. Az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola profiljaira épülő innovációs program

9.1 Innovációs terv

A stratégiai fejlesztési célok megvalósítását olyan pedagógiai innovációk támogathatják, amelyek egyszerre erősítik az intézmény arculatát, közösségi életét és szakmai megújulását. Az alábbi fejlesztési programok az intézmény zenei és sportpedagógiai hagyományaira, valamint a tanulói közösség sokszínűségére épülnek.



2

1. „Meztlábas opera az iskolában” – komplex művészeti pedagógiai program

Az innováció egyik kiemelt eleme a „Meztlábas opera az iskolában” pedagógiai program adaptálása az általános iskolai környezetre. A program lényege, hogy a tanulók a zene, a színház, a mozgás és a közös alkotás eszközein keresztül kapcsolódjanak a klasszikus zenei kultúrához. A

² Innovációs modell, a képet készítette: Siposné Varga Edit

projektalapú munkában a diákok nem csupán befogadói, hanem alkotó résztvevői lesznek egy közös művészeti folyamatnak.

A program különösen jól illeszkedik az intézmény befogadó pedagógiai szemléletéhez. A közös alkotásra épülő művészeti munka támogatja az inkluzív nevelést, hiszen lehetőséget ad arra, hogy a különböző háttérrel érkező tanulók – köztük a külföldi diákok – közös élményeken keresztül kapcsolódjanak egymáshoz.

A zene ebben a folyamatban különösen fontos szerepet játszik, hiszen a zene egyetemes, nemzetközi nyelv, amely képes áthidalni a nyelvi és kulturális különbségeket. A közös zenei és színházi alkotás ezért hatékony eszköze lehet a tanulók közötti kapcsolatok erősítésének és a közösségi élmények kialakításának.

A program pedagógiai célja:

- a zenei kultúra élményszerű közvetítése
- a kreativitás és önkifejezés fejlesztése
- a közösségi élmények erősítése
- az inkluzív nevelés támogatása
- a különböző kulturális háttérrel érkező tanulók közösségi integrációjának segítése

A program egyben lehetőséget ad arra is, hogy az intézmény zenei arculata új, kreatív formában jelenjen meg a tanulók mindennapjaiban.

2. „Mozgás, mint közös nyelv” – közösségi sportpedagógiai program

Az intézmény sportprofiljára építve fontos innováció lehet egy olyan program kialakítása, amely a sportot tudatosan a közösségépítés és a személyiségfejlesztés eszközeként használja.

A „Mozgás, mint közös nyelv” program célja, hogy a sport ne csupán versenyeredményekben jelenjen meg az iskola életében, hanem a mindennapi közösségi élmények egyik meghatározó területévé váljon. A sport sajátossága, hogy a mozgás – a zenéhez hasonlóan – olyan univerzális kifejezési forma, amely a nyelvi különbségeken túl is képes kapcsolatot teremteni az emberek között. Ez különösen fontos egy olyan intézményben, ahol a tanulók között különböző kulturális

és nyelvi háttérrel érkező diákok is jelen vannak. A közös sporttevékenységek – játékok, versenyek, mozgásprogramok – természetes módon segíthetik a tanulók közötti kapcsolatok kialakulását, a közösségi élmények erősödését és az iskolai integrációt.

A program elemei lehetnek például:

- közösségi sportnapok és mozgásprogramok
- osztályok közötti játékos sportversenyek
- új sportágak kipróbálása
- közös egészségnapok és mozgásprogramok
- sport és közösség témájú projektek

A kezdeményezés célja az egészséges életmód erősítése, a mozgás örömeinek megélése és az iskolai közösség összetartozásának erősítése.

A program pedagógiai célja:

- az egészséges életmód támogatása
- a tanulók közösségi élményeinek erősítése
- az együttműködés és fair play szemlélet fejlesztése
- a különböző háttérrel érkező tanulók közösségi integrációjának támogatás

3. Interkulturális iskola – a MID program pedagógiai továbbfejlesztése

Az intézmény tanulói közösségének sokszínűsége lehetőséget ad egy interkulturális pedagógiai program kialakítására. A MID programra építve olyan tanulási és közösségi helyzetek szervezhetők, amelyek segítik a különböző kulturális háttérrel érkező tanulók integrációját.

A program elemei lehetnek:

- kulturális bemutatók
- nemzetközi napok
- közös projektek különböző kultúrák megismerésére
- nyelvi és kulturális együttműködések

A cél egy olyan befogadó intézményi környezet kialakítása, amelyben a sokszínűség közösségi értékévé válik.

4. Digitális kreatív műhely

A digitális pedagógia fejlődése lehetőséget ad olyan kreatív tanulási formák kialakítására, amelyek a tanulók aktív részvételére épülnek. A digitális kreatív műhely célja, hogy a tanulók digitális eszközökkel is alkotassanak: készíthetnek videókat, prezentációkat, digitális történeteket vagy kreatív médiatartalmakat.

Ez a program hozzájárulhat:

- a digitális kompetenciák fejlesztéséhez
- a kreatív önkifejezés támogatásához
- a tanulók motivációjának erősítéséhez

Emellett lehetőséget ad arra is, hogy az iskola eseményeit, programjait a diákok maguk dokumentálják és mutassák be.

Összegzés:

Az innovációs programok célja, hogy az intézmény hagyományaira építve új pedagógiai lehetőségeket nyissanak meg a tanulók számára. A művészeti nevelés, a sport, a közösségi élmények és a digitális kreativitás olyan területek, amelyek egyszerre támogatják a tanulók személyiségfejlődését és az intézmény pedagógiai megújulását.

Innovációs programok ütemezése (2026–2031)

2026–2027 – előkészítés és pilot programok

A fejlesztési időszak első szakaszában az innovációs programok szakmai előkészítése és kísérleti jellegű bevezetése történik.

Főbb feladatok:

- a **Mezítlábas opera az iskolában** program pilot jellegű elindítása
művészeti és pedagógiai munkacsoport létrehozása
dráma–zene–média együttműködések előkészítése
- a **Mozgás, mint közös nyelv** közösségi sportprogram koncepciójának kialakítása
közösségi sportnapok és mozgásprogramok kísérleti megszervezése
- az **interkulturális iskola program** kereteinek kidolgozása
a MID programhoz kapcsolódó pedagógiai tapasztalatok rendszerezése
- a **digitális kreatív műhely** előkészítése
diák médiaprojektek elindítása
digitális alkotóeszközök pedagógiai használatának kipróbálása

Ebben az időszakban elsősorban **kisebb léptékű programok és pilot projektek** indulnak el.

2027–2028 – programok stabil működése

A második szakaszban a programok stabil működési formát öltenek, és az iskola pedagógiai életének rendszeres elemeivé válnak.

Főbb elemek:

- a **Mezítlábas opera** program rendszeres művészeti projektté válása
drámai, zenei és médiás együttműködések erősítése
- a **közösségi sportprogram** bővítése
osztályok közötti sportesemények és közösségi mozgásprogramok megszervezése
- **interkulturális programok** indítása
kulturális bemutatók és nemzetközi diákprogramok szervezése
- a **digitális kreatív műhely** rendszeres működése
diák médiatartalmak, videók és kreatív projektek megvalósítása

Ebben az időszakban a programok már **szélesebb tanulói kör számára elérhetővé válnak.**

2028–2029 – intézményi szintű kiterjesztés

A harmadik szakasz célja, hogy az innovációk az intézmény pedagógiai kultúrájának természetes részévé váljanak.

Fejlesztési irányok:

- a **Mezítlábas opera program** bevonása nagyobb iskolai projektekbe művészeti bemutatók és közösségi előadások szervezése
- a **közösségi sportprogram** kiterjesztése az egész iskola szintjén egészségnapok és mozgásprogramok rendszeres megszervezése
- az **interkulturális szemlélet** erősítése nemzetközi és kulturális programok bővítése
- a **digitális kreatív műhely** pedagógiai integrációja médiaprojektek és digitális alkotások szélesebb körű alkalmazása

Ebben az időszakban az innovációk már **az intézmény pedagógiai működésének meghatározó elemei lesznek.**

2029–2030 – szakmai kapcsolatok erősítése

Ebben a szakaszban az intézmény célja, hogy a programok külső szakmai kapcsolatokkal és együttműködésekkel is bővíljenek.

Lehetséges irányok:

- kulturális intézményekkel való együttműködések bővítése
- művészeti és kulturális projektek bemutatása külső fórumokon
- sportegyesületekkel és közösségi szervezetekkel való együttműködés
- nemzetközi kapcsolatok erősítése
- Erasmus programokhoz kapcsolódó projektek
- digitális és médiaprojektek bemutatása szakmai rendezvényeken

Ez az időszak erősítheti az intézmény **szakmai láthatóságát és kapcsolatrendszerét.**

2030–2031 – értékelés és továbbfejlesztés

Az ötödik évben az innovációs programok átfogó értékelése és továbbfejlesztése történik.

A cél:

- a programok pedagógiai eredményeinek elemzése
 - a tapasztalatok rendszerezése
 - a bevált gyakorlatok intézményi szintű rögzítése
- új fejlesztési irányok meghatározása
 - a programok hosszú távú fenntarthatóságának biztosítása

Az innovációs kezdeményezések ekkorra az intézmény pedagógiai működésének **stabil és meghatározó elemeivé válhatnak.**

A meglévő profilok szakmai fenntartása és fejlesztése

Az innovációs programok mellett kiemelt feladat az intézmény már meglévő szakmai profiljainak folyamatos támogatása és fejlesztése.

Különösen fontos területek:

- dráma és színjátszás képzés
- mozgóképkultúra és médiaismeret képzés
- élsportolói program
- természettudományos képzés
- nyelvi előkészítő programok

A cél az, hogy az innovációk a meglévő intézményi értékeket erősítsék és gazdagítsák.

Fejlesztési terv

Az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola fejlesztési koncepciója a zenei nevelés, a mozgáskultúra és a közösségi pedagógia egységére épül. Az intézmény sajátos arculatát az ének-

zenei hagyományok, a sport és az egészséges életmód támogatása, valamint a befogadó pedagógiai szemlélet határozza meg.

A fejlesztési modell célja, hogy az iskola meglévő értékeire támaszkodva erősítse a pedagógiai minőséget, a közösségi életet és az innovatív tanulási formákat. A modell középpontjában olyan programok állnak, amelyek a zene, a mozgás és a kreatív tanulás eszközeivel támogatják a tanulók személyiségfejlődését és közösségi beilleszkedését.



3

A fejlesztési program megvalósítása többéves, egymásra épülő folyamatként képzelhető el. Az első időszakban az innovációs programok előkészítése és pilot jellegű bevezetése történik, amelyet a stabil működés és az intézményi szintű kiterjesztés követ. A későbbi szakaszban a programok külső szakmai kapcsolatokkal bővülnek, majd a fejlesztési ciklus végén az eredmények értékelése és a további fejlesztési irányok kijelölése történik.

³ Fejlesztési ütemterv, a képet készítette: Siposné Varga Edit

10. Humánerőforrás-fejlesztési program

Az intézmény pedagógiai céljainak megvalósítása nagymértékben függ a pedagógusok szakmai felkészültségétől, együttműködésétől és motivációjától. A humánerőforrás-fejlesztési program célja olyan szakmai környezet kialakítása, amely támogatja a pedagógusok folyamatos fejlődését, erősíti az intézményi együttműködést, és hozzájárul az iskola pedagógiai megújulásához.



4

Az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola sajátos arculatából adódóan különösen fontos a zenei nevelés, a sportpedagógia, az inkluzív nevelés és a digitális pedagógia területén dolgozó pedagógusok szakmai támogatása.

⁴ Humánerőforrás-fejlesztési program, a képet készítette: Siposné Varga Edit

A humánerőforrás-fejlesztés fő céljai

- a pedagógusok szakmai fejlődésének támogatása
- az együttműködő pedagógiai kultúra erősítése
- a pedagógiai innovációk támogatása
- a tanári motiváció és intézményi elkötelezettség erősítése
- a fiatal pedagógusok szakmai támogatása

Továbbképzési és szakmai fejlődési programok

A pedagógusok szakmai fejlődését célzott továbbképzések és belső szakmai műhelyek támogatják.

Kiemelt területek:

- ének-zenei pedagógia és művészeti nevelés
- sportpedagógia és egészséges életmódra nevelés
- inkluzív pedagógia és interkulturális nevelés
- digitális pedagógia és médiaműveltség
- projektalapú tanulás és kreatív pedagógiai módszerek

Az intézmény támogatja a pedagógusok szakmai konferenciákon, képzéseken és műhelymunkákon való részvételét.

Belső szakmai együttműködés erősítése

A pedagógusok közötti szakmai együttműködés fontos eleme az intézményi fejlődésnek. Ennek érdekében az intézmény:

- rendszeres szakmai műhelyeket szervez
- támogatja a jó gyakorlatok megosztását
- ösztönzi a közös projektek megvalósítását
- erősíti a munkaközösségek közötti együttműködést

A cél egy olyan tanulószervezeti működés kialakítása, amelyben a pedagógusok egymástól is tanulnak.

Fiatal pedagógusok támogatása

Az intézmény kiemelt figyelmet fordít a pályakezdő pedagógusok szakmai támogatására. A mentorálási rendszer célja, hogy segítse a fiatal pedagógusok beilleszkedését és szakmai fejlődését.

A mentorálás elemei:

- szakmai konzultációk
- óralátogatások és visszajelzések
- módszertani támogatás
- intézményi működés megismerése

Pedagógusok szakmai motivációjának erősítése

A pedagógusok motivációjának fenntartása érdekében fontos az elismerés és a szakmai fejlődési lehetőségek biztosítása.

Az intézmény vezetése törekszik arra, hogy:

- támogassa az innovatív pedagógiai kezdeményezéseket
- elismerje a kiemelkedő szakmai munkát
- lehetőséget biztosítson szakmai bemutatók és projektek megvalósítására

Összegzés

A humán erőforrás-fejlesztési program célja olyan szakmai közösség kialakítása, amelyben a pedagógusok folyamatos fejlődése és együttműködése támogatja az intézmény pedagógiai céljainak megvalósítását. A zenei nevelés, a sport, a közösségi élmények és a digitális pedagógia területén megvalósuló fejlesztések hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola tovább erősítse sajátos arculatát és szakmai értékeit.

11. Intézményi kommunikáció és partnerkapcsolatok fejlesztése

Az intézményi működés hatékonyságát jelentősen befolyásolja a belső és külső kommunikáció minősége. Egy jól működő iskola esetében a kommunikáció nem csupán információátadás, hanem a közösség működésének egyik alapfeltétele. A világos, átlátható és kiszámítható kommunikáció erősíti a bizalmat, támogatja az együttműködést és hozzájárul az intézmény szakmai hitelességéhez.

Intézményvezetőként célom olyan kommunikációs kultúra erősítése, amelyben az információk időben, érthető formában és megfelelő csatornákon jutnak el az érintettekhez. A pedagógusok, a tanulók, a szülők és a partnerek számára egyaránt fontos, hogy az intézmény működése átlátható és követhető legyen.



⁵ Intézményi kommunikáció és partnerkapcsolatok, a képet készítette: Siposné Varga Edit

11.1. Belső intézményi kommunikáció

A belső kommunikáció az intézményi működés egyik legfontosabb szervezeti feltétele. A pedagógusok, a vezetés és az intézményi munkatársak közötti információáramlás akkor hatékony, ha világos struktúrák és rendszeres egyeztetések biztosítják.

A belső kommunikáció fejlesztésének főbb irányai:

- rendszeres vezetői és munkaközösségi egyeztetések
- világos információs csatornák kialakítása
- az intézményi dokumentumok átlátható elérhetősége
- digitális kommunikációs felületek tudatos használata
- a pedagógusok közötti szakmai párbeszéd támogatása

A cél olyan intézményi működés kialakítása, amelyben minden munkatárs pontosan ismeri feladatait, felelősségi körét és az intézmény működésének alapelveit.

11.2. Szülőkkel való kommunikáció

A szülőkkel való kapcsolat az iskola pedagógiai munkájának fontos eleme. A nyitott és korrekt kommunikáció segíti a közös nevelési célok megvalósítását és erősíti a bizalmi kapcsolatot az intézmény és a családok között.

A szülői kommunikáció eszközei lehetnek:

- rendszeres szülői értekezletek
- fogadóórák és egyéni konzultációk
- elektronikus napló és digitális kommunikációs felületek
- intézményi hírlevelek és tájékoztatók
- közösségi rendezvények

Fontos cél, hogy a szülők időben és pontos információkat kapjanak az iskola működéséről, programjairól és a tanulók előrehaladásáról.

11.3. Intézményi nyilvánosság és külső kommunikáció

A modern intézményi működés része az iskola nyilvános megjelenése és kommunikációja is. Az intézmény online felületei lehetőséget adnak arra, hogy az iskola bemutassa programjait, eredményeit és közösségi életét.

A külső kommunikáció főbb felületei:

- az intézmény hivatalos honlapja
- közösségi média felületek
- intézményi rendezvények és bemutatók
- helyi közösségi események

A tudatos intézményi kommunikáció hozzájárulhat az iskola arculatának erősítéséhez és az intézmény szakmai láthatóságának növeléséhez.

11.4. Partnerkapcsolatok fejlesztése

Az intézmény szakmai működését és közösségi beágyazottságát erősíti a külső partnerekkel való együttműködés.

Fontos partneri kapcsolatok lehetnek:

- a fenntartó tankerületi központ
- a kerület oktatási és kulturális intézményei
- sportegyesületek és sportintézmények
- zenei és művészeti szervezetek
- civil szervezetek és alapítványok
- egészségügyi és gyermekvédelmi intézmények

A partnerkapcsolatok fejlesztése lehetőséget teremt közös programok, projektek és rendezvények szervezésére, amelyek gazdagítják az iskola szakmai és közösségi életét.

11.5. A kommunikáció stratégiai szerepe

A jól szervezett kommunikáció hozzájárul az intézmény stabil működéséhez, a közösségi bizalom erősítéséhez és az iskola szakmai hitelességéhez.

A következő évek egyik fontos célja ezért az, hogy az intézmény kommunikációs rendszere: *átlátható, kiszámítható, együttműködésre épülő és szakmailag megalapozott legyen.*

Egy jól működő kommunikációs rendszer nemcsak az intézményi működést teszi hatékonyabbá, hanem hozzájárul ahhoz is, hogy az iskola közössége erős, összetartó és nyitott legyen.

12. Infrastrukturális és digitális fejlesztések

A korszerű iskolai működés egyik alapfeltétele a pedagógiai célokat támogató, jól szervezett és biztonságos tanulási környezet. Az intézmény infrastruktúrája és digitális eszközzrendszere jelentős hatással van a tanulási folyamatokra, a pedagógiai módszerek alkalmazhatóságára és az iskola mindennapi működésére.

Az ének-zenei és sportprofilú intézmény esetében különösen fontos, hogy az infrastruktúra egyszerre támogassa a hagyományos tanulási formákat, a művészeti nevelést, a mozgásos tevékenységeket és a korszerű digitális pedagógiai módszereket.



6

Az intézményben rendelkezésre álló tantermek, közösségi terek, informatika terem, könyvtár, valamint a sport- és zenei tevékenységekhez kapcsolódó helyiségek jó alapot biztosítanak a pedagógiai munka számára. A következő időszak fejlesztéseinek célja ezeknek a feltételeknek a tudatos fejlesztése és korszerűsítése.

12.1. Tanulási terek fejlesztése

A tanulási környezet minősége közvetlenül befolyásolja a tanulók motivációját és a tanítási módszerek sokszínűségét. A következő időszak egyik fontos feladata a tantermek és közösségi terek fokozatos fejlesztése.

Fejlesztési irányok:

- tantermek korszerű tanulási térként való fejlesztése

⁶ Infrastrukturális és digitális fejlesztési terv, a képet készítette: Siposné Varga Edit

- rugalmasan használható tanulási környezet kialakítása
- közösségi terek pedagógiai célú használatának erősítése
- a tanulói munkák bemutatására alkalmas felületek kialakítása

A cél olyan inspiráló iskolai környezet kialakítása, amely támogatja az aktív tanulást és a kreatív pedagógiai módszereket.

12.2. Digitális eszközrendszer fejlesztése

A digitális pedagógia ma már a tanítás és tanulás természetes részévé vált. Az intézményben rendelkezésre álló digitális eszközök – például számítógépek, tabletek és interaktív táblák – lehetőséget adnak a tanulási folyamatok korszerű támogatására.

A digitális fejlesztések célja:

- a digitális tanulási eszközök tudatos használata
- a digitális tananyagok alkalmazásának támogatása
- a tanulók digitális kompetenciáinak fejlesztése
- a pedagógusok digitális módszertani eszköztárának bővítése

A digitális eszközök fejlesztése akkor lehet igazán eredményes, ha az a pedagógiai módszertani fejlesztéssel együtt valósul meg.

12.3. Zenei és művészeti infrastruktúra támogatása

Az ének-zenei arculat az intézmény egyik meghatározó értéke, ezért fontos, hogy az infrastruktúra megfelelő feltételeket biztosítson a művészeti tevékenységekhez.

Fejlesztési lehetőségek:

- zenei foglalkozásokhoz szükséges eszközök fejlesztése
- előadások és iskolai művészeti programok technikai feltételeinek erősítése
- közös zenei projektek támogatása

A művészeti infrastruktúra fejlesztése hozzájárul az iskola sajátos arculatának erősítéséhez és a tanulók kreatív fejlődéséhez.

12.4. Sportinfrastruktúra fejlesztése

Az intézmény sportprofilja indokolttá teszi a sportolási lehetőségek folyamatos fejlesztését is.

Fejlesztési irányok lehetnek:

- sporteszközök korszerűsítése
- közösségi sportprogramok infrastruktúrájának fejlesztése
- mozgásprogramokhoz kapcsolódó terek jobb kihasználása

A cél az egészséges életmód támogatása és a mozgás mindennapi jelenlétének erősítése az iskola életében.

12.5. Digitális intézményi működés

A digitális infrastruktúra nemcsak a tanulási folyamatokat, hanem az intézmény szervezeti működését is segíti.

A fejlesztés fontos területei:

- digitális kommunikációs felületek hatékony használata
- intézményi információk könnyű elérhetősége
- az elektronikus ügyintézés támogatása
- az intézményi dokumentumkezelés korszerűsítése

A cél egy olyan intézményi működés kialakítása, amely egyszerre hatékony, átlátható és a digitális lehetőségeket tudatosan használó rendszerben működik.

12.6. A fejlesztések pedagógiai célja

Az infrastruktúra és a digitális eszközök fejlesztése nem önmagában cél, hanem a pedagógiai munka támogatásának eszköze. A fejlesztések akkor tekinthetők sikeresnek, ha hozzájárulnak

- a tanulási környezet minőségének javításához
- a pedagógiai módszerek sokszínűségéhez
- a tanulói motiváció erősítéséhez
- az intézmény szakmai fejlődéséhez.

A következő évek fejlesztéseinek célja ezért egy olyan korszerű, inspiráló és jól működő iskolai környezet kialakítása, amely támogatja a tanulók fejlődését és az intézmény pedagógiai céljainak megvalósítását.



13. Ötéves terv

Az intézmény következő öt évre szóló fejlesztési tervét úgy kívánom megvalósítani, hogy az egyszerre biztosítsa a működés stabilitását, a pedagógiai minőség erősítését és az iskola sajátos arculatának tudatos fejlesztését. Az ötéves terv a helyzetelemzésre, a SWOT-elemzésre, valamint a stratégiai fejlesztési célokra épül. Alapelve, hogy a fejlesztés fokozatos, reális, a meglévő értékekre támaszkodó és a mindennapi intézményi működésbe beépülő folyamat legyen.

A terv középpontjában az áll, hogy a Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola a következő időszakban tovább erősítse zenei és sportpedagógiai karakterét, befogadó intézményi működését, szakmai közösségét és partneri kapcsolatait. Olyan iskolát kívánok vezetni és fejleszteni, amely egyszerre stabil, nyitott, korszerű és közösségépítő.

⁷ Az iskola épülete: <https://enektesiiskola13.edu.hu/elerhetosegeink>

A fejlesztés fő irányai

- Az ötéves terv megvalósítása során az alábbi területeket tekintem meghatározónak:
- az intézményi arculat és hagyományok tudatos erősítése
- a nevelő-oktató munka szakmai minőségének fejlesztése
- a MID program és a befogadó pedagógiai gyakorlat erősítése
- a humán erőforrás fejlesztése és a pedagógus közösség támogatása
- az infrastrukturális és digitális környezet fokozatos fejlesztése
- a közösségépítés és partnerkapcsolatok tudatos bővítése

A fejlesztés időbeli ütemezése

Első év – helyzetpontosítás és az alapok megerősítése

Az első év feladata az intézmény működésének részletes áttekintése, a meglévő gyakorlatok megerősítése és a fejlesztések előkészítése. Ebben az időszakban kiemelt jelentősége van a pedagógusokkal, szülőkkel és partnerekkel való egyeztetéseknek, valamint annak, hogy világos fejlesztési prioritások alakuljanak ki.

Fő célok:

a belső működési folyamatok áttekintése

a szakmai közösségek munkájának megerősítése

a MID program működésének pontosítása

a fejlesztendő infrastrukturális és digitális területek azonosítása

az intézményi kommunikáció rendjének tudatosabbá tétele

Második év – programok elindítása és a szakmai együttműködés erősítése

A második évben a stratégiai célokhoz kapcsolódó programok tényleges elindítása kerül előtérbe. Ebben a szakaszban fontos feladat a pedagógiai innovációk kipróbálása, a belső szakmai műhelyek működtetése és a közösségi programok tudatos bővítése.

Fő célok:

- a „Mezítlábas opera az iskolában” program pilot jellegű bevezetése
- a „Mozgás mint közös nyelv” közösségi sportprogram elindítása
- az interkulturális programok bővítése
- belső szakmai műhelyek és tapasztalatmegosztó alkalmak szervezése
- a digitális pedagógiai eszköztár tudatosabb használata

Harmadik év – intézményi szintű kiterjesztés

A harmadik év célja, hogy az előző időszakban elindított fejlesztések az intézményi működés természetes részévé váljanak. Ez az időszak a stabilizálásról, a szélesebb körű bevonásról és a pedagógiai gyakorlat mélyítéséről szól.

- Fő célok:
- az innovációs programok kiterjesztése több osztályra és több évfolyamra
- a közösségi és kulturális programok tudatosabb beépítése az intézményi életbe
- a tanulói integrációt támogató gyakorlatok megerősítése
- a sport- és zenei programok összekapcsolása a közösségépítéssel
- a tanulási és közösségi terek pedagógiai célú jobb kihasználása

Negyedik év – partneri kapcsolatok és intézményi láthatóság erősítése

A negyedik évben hangsúlyosabb szerepet kap a külső kapcsolatok tudatos építése és az intézmény szakmai láthatóságának növelése. Fontos cél, hogy az iskola a kerületben és szakmai környezetében is még erősebben jelenjen meg.

Fő célok:

- partnerkapcsolatok bővítése kulturális, sport- és civil szervezetekkel
- az intézményi kommunikáció és nyilvánosság erősítése
- közös programok, bemutatók, nyílt események szervezése
- az iskola eredményeinek tudatosabb megjelenítése
- a szülői partnerség további erősítése

Ötödik év – értékelés, korrekció és továbbfejlesztés

Az ötödik évben a megvalósult fejlesztések értékelése, a tapasztalatok összegzése és a következő időszak fejlesztési irányainak kijelölése történik. Ez az időszak lehetőséget ad arra, hogy az intézmény tudatosan építsen a már létrejött eredményekre.

Fő célok:

- a stratégiai programok eredményeinek értékelése
- a pedagógiai és szervezeti tapasztalatok rendszerezése
- a bevált gyakorlatok megerősítése
- új fejlesztési irányok kijelölése
- a következő ciklus megalapozása

Összegzés

Az öt éves terv célja nem csupán az, hogy különálló fejlesztések valósuljanak meg, hanem az, hogy az intézmény működése tudatosabbá, szakmailag erősebbé és közösségileg összetartóbbá váljon. A fejlesztések akkor tekinthetők sikeresnek, ha azok a mindennapi pedagógiai munkában, a tanulói közösségek életében, a szülői elégedettségben és az intézmény szakmai arculatának erősödésében is érzékelhetővé válnak.

Az előttünk álló öt évben olyan intézményi fejlődést tartok kívánatosnak, amely a hagyományokra épít, a jelen kihívásaira érzékenyen reagál, és hosszú távon is biztos alapot ad az iskola szakmai és közösségi megerősödéséhez.

14. Eredményességi mutatók

A vezetői program megvalósulását az alábbi területeken kívánom nyomon követni: - tanulói eredmények és továbbtanulási mutatók, versenyeredmények, partneri elégedettség, pedagógusok szakmai részvétele és együttműködése, intézményi programok száma és minősége beiskolázási mutatók és intézményi láthatóság.

15. Záró gondolatok

Intézményvezetői pályázatom megírása során arra törekedtem, hogy a Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola jelenlegi helyzetét, értékeit, lehetőségeit és fejlesztési irányait felelős vezetői szemlélettel gondoljam végig. Meggyőződésem, hogy az intézmény olyan hagyományokra, szakmai tapasztalatokra és közösségi erőre építhet, amelyek biztos alapot adnak a következő időszak tudatos és kiegyensúlyozott fejlesztéséhez.

Az iskola különleges értéke számomra abban rejlik, hogy a zenei nevelés, a mozgáskultúra, a közösségépítés és a gyermekközpontú pedagógiai szemlélet egymást erősítve van jelen a mindennapi működésben. Ez az intézményi karakter egyszerre jelent hagyományt, feladatot és jövőbeli lehetőséget. Olyan iskolát látok az intézményben, amely képes stabilitást adni, közösséget formálni, és egyben korszerű pedagógiai válaszokat is adni a mai gyermekek és családok igényeire.

Vezetőként arra törekszem, hogy az intézmény működését biztonságos, átlátható, partneri és szakmailag megalapozott keretek között irányítsam. Fontosnak tartom a belső közösség erejének megbecsülését, a pedagógusok szakmai támogatását, a tanulók fejlődésének sokoldalú segítségét, valamint a szülőkkel és partnerekkel való korrekt és együttműködésre épülő kapcsolat fenntartását. Hiszem, hogy az eredményes vezetés nem csupán szervezési feladat, hanem bizalomépítés, közös gondolkodás és értékörző, ugyanakkor megújulásra képes intézményi szemlélet is.

Pályázatommal nem csupán egy vezetői megbízás elnyerésére törekszem, hanem arra is, hogy az intézmény közösségével együtt olyan fejlődési irányt képviseljek, amely hosszú távon is szolgálja az iskola szakmai hitelességét, közösségi erejét és gyermekközpontú küldetését. Célom, hogy a Budapest XIII. Kerületi Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola a következő években is olyan intézmény maradjon, amelyre tanulói, pedagógusai, szülői és partnerei egyaránt bizalommal és büszkeséggel tekinthetnek.

16. Mellékletek

1. Szakmai önéletrajz
2. A végzettséget és szakképzettséget igazoló okiratok másolata
3. A vezetői megbízáshoz szükséges szakmai gyakorlatot igazoló dokumentumok
4. Erkölcsi bizonyítvány
5. Hozzájáruló nyilatkozat a pályázati anyag kezeléséhez
6. Hozzájáruló nyilatkozat a személyes adatok kezeléséhez