

**„PÁLYÁZAT a Zipernowsky Károly Általános Iskola  
intézményvezetői beosztására”**

Pályázati azonosító: **TK/188/00323/8/2022**



**KÉSZÍTETTE: HERTH MARIANN**

## Tartalomjegyzék

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Bevezetés.....                                                     | 3  |
| Szakmai életút .....                                               | 5  |
| 1. Helyzetelemzés, az erőforrások bemutatása.....                  | 7  |
| 1.1 Az intézmény alapadatai.....                                   | 7  |
| 1.2 Az intézmény bemutatása, környezete .....                      | 7  |
| 1.3 Személyi feltételek .....                                      | 10 |
| 1.4 Infrastruktúra, tárgyi feltételek .....                        | 13 |
| 1.5 Az iskola külső és belső kapcsolatrendszere .....              | 15 |
| 1.6 Intézményi erősségek, mint a továbblépés kiinduló pontjai..... | 18 |
| 1.7 A pedagógiai munka elemzése és értékelése .....                | 20 |

*„Félig sem olyan fontos az, mit tanítunk gyermekeinknek, mint az hogy tanítjuk. Amit az iskolában tanítunk, annak legnagyobb részét elfelejtjük, de a hatás, amelyet egy jó oktatási rendszer szellemi tehetségeinkre gyakorol.”*

**Eötvös József**

## **Bevezetés**

Vezetői pályázatom mottója azonos a Zipernowsky Károly Általános Iskola Pedagógiai Programjában szereplő Eötvös József idézettel. Nem véletlenül, hiszen saját meggyőződésem is az, hogy a nevelési-oktatási folyamatban legalább olyan, ha nem hangsúlyosabb szerep hárul a pedagógus személyiségére, az oktatási környezetre az iskola nyújtotta klímára, mint magára a tananyagra. Intézményünk nevelőtestülete mindig is ennek a szellemiségnek megfelelően végezte pedagógiai tevékenységét. A fókuszba az asszertív kommunikációt és az elfogadó, támogató tanítói-tanári és vezetői attitűdöt helyezzük.

A 2019-ben módosított és kiegészített 2011. évi CXC. Nemzeti Köznevelési törvény olyan nevelési és oktatási rendszer képét fogalmazza meg, amely a gyermekek és fiatalok harmonikus lelki, testi és értelmi fejlődését segíti. Önálló életvitelre, céljaik megvalósítására, a magánérdeket a köz érdekeivel összeegyeztetni képes, felelős állampolgárokat nevel. Középpontjában a társadalmi leszakadás megakadályozása és a tehetségfejlesztés áll. Egy közoktatás típusú általános iskolában e célok megvalósításához több út vezethet, melyek közül a leghatékonyabbat kiválasztani és a tantestülettel közösen megvalósítani igazi kihívást jelentő vezetői feladat.

Megbízott vezetői feladatokban gyakorlatot szerzett pályázóként törekszem a jól működő helyi hagyományok továbbvitelére, valamint a jó gyakorlatok folytatására, miközben a külső környezet változásait is figyelemmel kísérem és a feladataim között az innovációs tevékenységet szem előtt tartom.

Szakvizsgázott gyermekvédelmi pedagógusként jelenleg a vezetői munkám mellett ennek az összetett területnek a feladatait is ellátom, illetve irányítom. Sajnálatos módon a 90-es évektől végbemenő mikro- és makroszintű társadalmi folyamatok következtében a lakótelep szociokulturális környezete jelentősen átalakult. A családokban jellemzővé vált az apahiány, a

dezorganizálódott családmódel, a különböző devianciák halmozódása. Az otthoni nevelésre egyre inkább jellemző a feladás vagy a morális fékek hiánya, ami további nehézséget okoz a megfelelő iskola-család partnerkapcsolat kialakításában. A lakóterület jellegéből adódóan az iskolában a társadalom valamennyi rétegének gyermeke jelen van, amely egyedi szubkulturális összetételt eredményez. Az iskola részéről ez még tudatosabb gyermekvédelmi tevékenységet, egyéni tehetséggondozást és fejlesztőmunkát követel.

Integráló oktatási intézmények vezetői számára a szülői házzal történő párbeszéd különösen fontos. A fejlesztendő területek között megtalálhatók olyanok, amelyek kijelölnek vezetői döntést igénylő feladatokat rövid, közép hosszú távon is.

Ilyen például a szülőkkel való kapcsolattartás változatos formái, amelyekre vezetőként nyitott vagyok, legyen az személyes megbeszélés, beszélgetőkör, szakmai előadás megszervezése, de akár kiválasztott szülő előadásra való felkészülése.

Alapvető elvárás, hogy egy vezető rendelkezzen különböző időtávú szakmai stratégiai elképzelésekkel, amelybe beletartoznak szervezetfejlesztési, innovációs, kommunikációs, és a nevelési-oktatási munka minőségét javító tervek is. Az elmúlt időszak járványügyi helyzete azonban az oktatási környezetre is hatással bírt, ezért ezeket az elképzeléseket részben felülírták a biztonságra törekvő, egészségmegővő intézkedések, eljárásrendek. Véleményem szerint egy tudatos intézményvezető felé támasztott legfontosabb elvárás emiatt a prioritások helyes felismerése, a rugalmas alkalmazkodás, a gyors információcsere, valamint a belső és külső partnerekkel szemben tanúsított meggyőző-megnyugtató magatartásforma. Ennek érdekében az EMMI ajánlása alapján egy speciálisan az intézményünkre kialakított Járványügyi Intézkedési Tervet hoztunk létre, amelyben számtalan részfeladatot rögzítettünk. Többek között megváltoztattuk a csemetési rendünket, szabályoztuk az ebédeltetést, a szülők és a külső személyek belépését, a maszk viselésére vonatkozó szabályokat pedig a Házirendünkbe is beemeltük és elfogadtuk. Arra az esetre, ha tantermen kívüli oktatás bevezetésére kerül sor, megalkottuk a Digitális Eljárásrendünket. A mindennapi gyakorlatban ezt a rendkívüli helyzetet kezelendő praktikus megoldásokat alkalmazunk, például feltűnő piktogramokat ragasztottunk fel a padlóra a büfé és az ebédlő elé, figyelemfelhívásként a másfél méteres távolság betartására. A titkárságon pedig rendelkezésre álltak és állnak egyszer használatos maszkok azoknak a tanulóknak a számára, akik esetlegesen arcvédelem nélkül érkeznek az iskolába. Sokakkal egyetértésben bízunk benne, hogy mindezek újbóli rendszeres használatára már nem fog sor kerülni.

**Összefoglalásképpen,** megbízott vezetőként az a véleményem, hogy bármilyen rendkívüli helyzet, ami befolyásolja vagy módosítja az oktatási környezetet, nem jelentheti a pedagógiai munka színvonalának háttérbe szorulását, legyen az akár osztályban, Google Classroomban, vagy Zoom-on megtartott tanóra. Továbbá éppen a gyakran megváltozó körülmények miatt van a legnagyobb szükség egy jól irányított tanulószervezetre, ahol a tagok megosztják tapasztalataikat, jó gyakorlataikat, segítik egymást, és a kommunikáció horizontálisan és vertikálisan is a tanulók érdekében akadálytalanul működik.

Fontos célja egy középtávú ciklust folytatni kívánó vezetőnek, hogy változásokat is tervezzen. Az Zipernowsky Károly Általános Iskola történetét és szakmai fejlődési ívét alaposan ismerve úgy vélem, hogy az intézmény stabil és elkötelezett humán erőforrása és pedagógiai programja biztos alapot ad az értékeket megőrizni szándékozó vezetői tervezéshez. A gyors társadalmi és oktatási változások miatt azonban ez mégsem jelenthet kizárólag hagyományokat tovább vivő szándékú programot, de jelenti az elmúlt eredményeket kiindulásnak tekintő tartalmi jegyek kiegyensúlyozott arányát az innovációkkal és a fejlesztési elképzelésekkel.

## **Szakmai életút**

Általános iskolai tanulmányaimat 1978 és 1983 között a Zipernowsky Károly Általános Iskolában végeztem. Középiskolai tanulmányaimat a Martos Flóra, ma már az Óbudai Gimnázium nevet viselő középiskolában folytattam nevelési alapismeretek fakultáción. 1987-ben eredményes érettségi vizsgát tettem. Ugyanebben az évben képesítés nélküli napközis nevelőként kezdtem el pedagógus pályafutásomat a Ziperben. A Tanítóképző Főiskola esti tagozatán 1992-ben diplomáztam, miközben napközis tanító munkakört láttam el iskolámban. 1992-2003 között a Kossuth Lajos Gyermekotthon és Általános Iskolában tanítói és osztályfőnöki munkakörben szereztem szakmai gyakorlatot, majd tíz év elteltével visszatértem jelenlegi munkahelyemre, fejlesztőpedagógus munkakörbe.

Szakmai továbbképzésbe több alkalommal kapcsolódtam be, közöttük 1996-ban felsőfokú gyógypedagógiai asszisztens tanfolyamon, 2003-ban fejlesztőpedagógia kurzuson vettem részt. 2004-ben A matematika tanulás zavarai, illetve a Montessori pedagógia, 2009-ben pedig A kooperatív tanulás speciális módszertanával ismerkedtem meg.

2012-ben az ELTE-n Család-és gyermekvédelem területen sikeres szakvizsgát tettem.

Tanítói munkám mellett középvezetői feladatokat is elláttam különböző szakmai területeken. Időrendi sorrendben, voltam iskolai napközis munkaközösségvezető, kerületi napközis munkaközösségvezető, gyermekvédelmi felelős majd 2015-től intézményvezető helyettes. Megbízott intézményvezetői kinevezésemet 30 év pedagógiai gyakorlattal újabb kihívásnak tekintettem. Az intézményhez lokálisan is erős kötődést érzek, miután gyerekkorom óta ezen a lakótelepen élek és családok generációival ápolok értékes kapcsolatot.

2018-ban a Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Tanárképző Főiskola Karán Intézményvezető és középvezető szakirányú képesítést szereztem. Ugyanebben az évben Szakmai munkám elismeréséért Óbudai Pedagógia Érdeméért emlékérem kitüntetésben részesültem.

35 éves pedagógiai munkám után, amelyből negyed századot -a teljes ranglétrát bejárva- a Zipernowsky Károly Általános Iskolában töltöttem, kijelenthetem hogy vezetői feladataimat hagyományokra épített, összehangolt nevelési-oktatási munkát végző csapatban látom el. A tanulók szívesen járnak ebbe az iskolába, és a szülők részére vonzó a családokat számtalan módon támogató pedagógiai programunk. Szeretném ezt a munkafolyamatot a külső-belső kihívásokhoz igazodva továbbra is eredményesen, folyamatosan megújítva tovább vinni.

# **1. Helyzetelemzés, az erőforrások bemutatása**

## **1.1 Az intézmény alapadatai**

**Az iskola hivatalos neve:** Budapest III. Kerületi Zipernowsky Károly Általános Iskola

**Székhelye:** 1039 Budapest, Zipernowsky Károly utca 1-3.

**Alapító szerve:** Emberi Erőforrások Minisztériuma

**Alapító székhelye:** 1054 Budapest, Akadémia utca 3.

**Fenntartó neve:** Észak-Budapesti Tankerületi Központ

**Fenntartó székhelye:** 1033 Budapest III., Fő tér 1.

**Típusa:** általános iskola

**OM azonosító:** 034846

**Köznevelési alapfeladatai:** általános iskolai nevelés-oktatás, nappali rendszerű, alsó tagozat, felső tagozat, 1-8. évfolyamig, a többi gyermekkel, tanulóval együtt nevelhető, oktatható sajátos nevelésű igényű gyermekek, tanulók nevelése-oktatása (autizmus spektrumzavar, egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdők, értelmi fogyatékos- enyhe értelmi fogyatékos)

**Maximálisan felvehető tanulólétszám:** 420 fő

**Egyéb foglalkozások:** napközi, tanulószoba, iskolai könyvtár

**Mindennapos testnevelés biztosításának módja:** saját tornaterem, sportudvar, műfüves pálya, egyéb mód, úszásoktatás szerződéssel

**Vagyonra vonatkozó rendelkezés és használati jog:**

1039 Budapest, Zipernowsky Károly utca 1-3. Helyrajzi száma: 65552/11, 7094 nm

**Intézmény jogköre:** ingyenes használati jog

**Fenntartó jogköre:** vagyonkezelői jog

Vállalkozási tevékenységet nem folytathat.

## **1.2 Az intézmény bemutatása, környezete**

A Zipernowsky Károly Általános Iskola nyolc évfolyamos intézmény az Észak-Budapesti Tankerületi Központ III. kerületében. Az intézmény 1978-ban, Békásmegyer második iskolájaként került átadásra. A békásmegyeri lakótelep Duna felőli oldalán helyezkedik el, környezetében túlnyomórészt tízemeletes házak épültek. Az iskola épületének elhelyezkedése a jó levegőjű, Duna közeli, fás környezetben, lakótelepi viszonylatban ideálisnak tekinthető.

A 90-es évektől kezdődően a mikro- és makroszintű társadalmi folyamatok következtében a lakótelep szociokulturális környezete jelentősen átalakult. A családokban jellemzővé vált az apahiány, a dezorganizálódott családmódel, a különböző devianciák halmozódása. Az otthoni nevelésre egyre inkább jellemző a feladás vagy a morális fékek hiánya, ami további nehézséget okoz a megfelelő iskola-család partnerkapcsolat kialakításában. A lakóterület jellegéből adódóan az iskolában a társadalom valamennyi rétegének gyermeke jelen van, amely egyedi szubkulturális összetételt eredményez. Az iskola részéről ez még tudatosabb egyéni tehetséggondozást és fejlesztőmunkát követel.

Ezen jelenségekből is adódik, hogy az iskola diákjainak közel 18%-a hátrányos helyzetű tanuló. A sajátos nevelési igényű tanulók (44fő) integrációjának ellátása is kiemelt feladatunk az évről évre növekvő számú tanulási, magatartási és beilleszkedési zavarral küzdő tanulók ( 52 fő) mellett. A sajátos nevelési igényű tanulók általános oktatását, nevelését a Tanulási Képességet Vizsgáló szakértői és Rehabilitációs bizottság szakvéleménye alapján végezzük. Intézményünk fő pedagógiai elve, hogy minden tanulási szakaszban a közismereti, gyakorlati, testi és művészeti készség fejlesztése egyensúlyban legyen. Célunk továbbá, hogy tanulóink az iskolai munkájuk során olyan korszerű, az életben is alkalmazható tudást és képességeket szerezzenek, amelyeket az iskolából kikerülve egész életük folyamán képesek lesznek hasznosítani.

A különböző problémákkal küzdő tanulók magas arány mellett intézményünkben ugyanakkor nagyon sok a tanulásban, művészetekben tehetséges gyermekek száma is, akik jellemzően olyan családokból érkeznek, ahol elvárás az iskola felé, hogy különféle tehetséggondozó programokat is kínáljon számukra.

Az intézményben jelenleg 245 diák tanul 15 tanulócsoportban, közülük nyolc csoportban emelt óraszámú angol nyelvet tanítunk. A korrigált tanuló létszám 293 fő. Az első évfolyamon egy, a többi évfolyamon két párhuzamos osztály van.

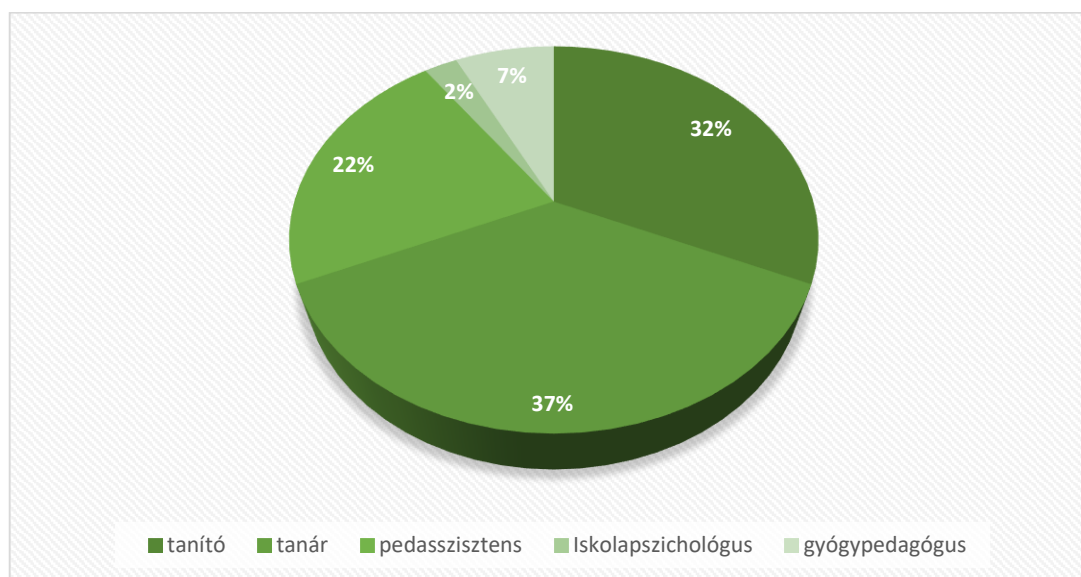
Az osztályprofilok kialakítását a Pedagógiai Programban megfogalmazott, a szülők által is támogatott célkitűzések határozzák meg. Kiemelten fontos feladat az angol nyelv tanítása minden évfolyamon, a sport és az egészséges életmódra történő nevelés. Az Örökös ÖKO cím birtokosaként (2016) a környezettudatos szemlélet kialakítása, az egészségnevelés a környezeti nevelés permanens feladatok, amelyek már az iskolás kor előtt elkezdődnek és életünk végéig tartanak. Diákjaink szemléletét, értékrendjét befolyásolja a családi és lakóhelyi környezet, a barátok és a társak gondolkodása, de nagymértékben hat rájuk az iskolai nevelés. A fenntartható fejlődés, mint érték bekerült az iskola programjába is. Egy „zöld iskola” abban különbözik egy átlagos iskolától, hogy nem csak a tanításban érvényesülnek a környezeti nevelés, a fenntarthatóság pedagógiájának elvei, hanem a közösségi élet minden területén, a működtetésben a gyerekek étkeztetése és táborok szervezése során is.

Az épített környezet a lakók hangulatára és magatartására visszaható szerepe jól ismert pszichológiai tapasztalat. A közelmúltban megtörtént a békásmegyeri lakóházak külső szigetelése és hangulatos színezése, a zöld területek és a játszóterek megújulása, valamint a piac környezetének modernizálása és kulturált megjelenése. Mindez reménnyel tölt el minket a tekintetben, hogy a környezeti klíma gondosabb, odafigyelőbb és elégedettebb magatartást, közérzetet vált ki az itt élő emberekből is.

### 1.3 Személyi feltételek

A Zipernowsky Károly Általános Iskola az Észak-Budapesti Tankerületi Központ nyolc évfolyamos intézménye, 15 osztályában jelenleg 245 diák tanul és 39 pedagógus tanít.

A nevelőtestület összetétele munkakör szerint



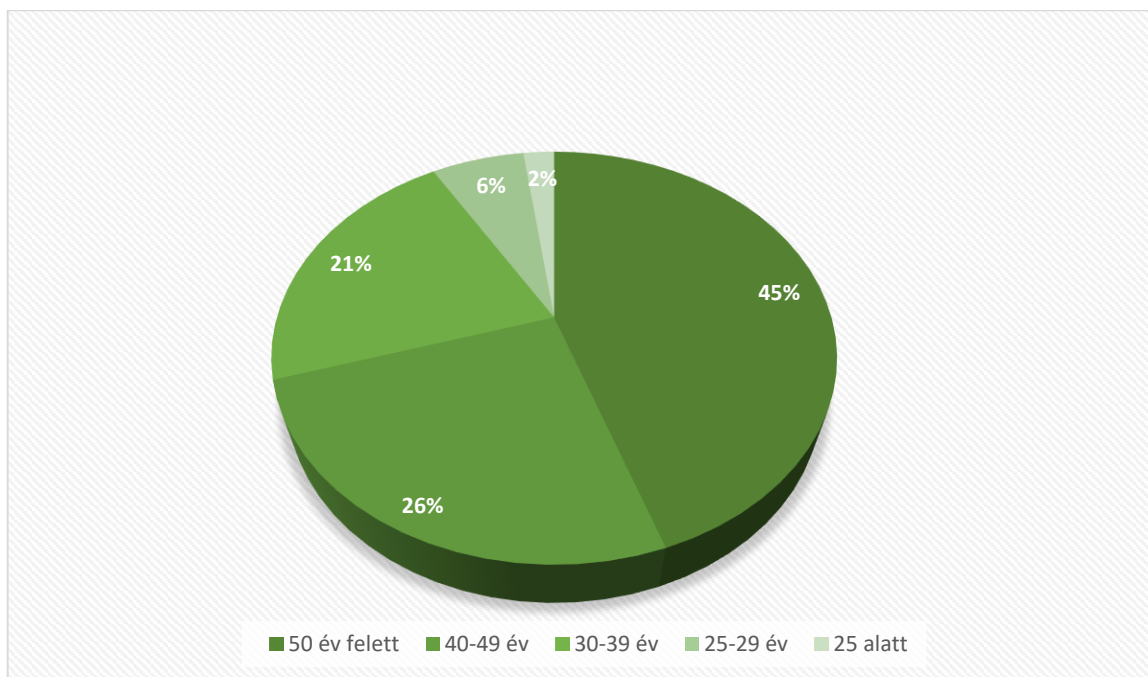
A feladatvégzést adminisztratív és egyéb munkakörben 9 dolgozó segíti. 1 fő főállású rendszergazda, 6 fő pedagógiai asszisztens, 1 fő gyógypedagógiai asszisztens, 1 fő iskolatitkár. 11 fő technikai dolgozót foglalkoztatunk, 2 fő karbantartó, 2 fő portás, 5 fő takarító (ebből 2 fő tartósan távol) munkakörben.

Az elmúlt öt évet tekintve referencia időszaknak, elmondható, hogy a tanulólétszám viszonylagos csökkenést mutat, az osztályonkénti átlag létszám 16 fő. Az elsős beíratások során visszatérő beiskolázási gondjaink vannak, a legtöbb nehézséget az okozza, hogy a tanulási és magatartási problémákkal küzdő tanulók több mint 40%-os aránya egy zárt lakótelepi közösségben jól ismert a családok körében, emiatt sajnálatos módon többen választanak távolabbi, nem körzeti intézményt.

Az iskola kollektívájában a hivatásukért és munkahelyükért érzett felelős összetartozás van jelen, hiszen azt a szemlélet és a hagyományok átadásával a törzstagok folyamatosan örökítik

át a fiatal és az újonnan érkezett kollégákra. A fluktuáció nem jellemző az intézményre, amennyiben mégis előfordul, annak hátterében a természetes nyugdíjazások és a gyermekvállalás állnak. A tantestület átlag életkora 47,55 év. Ez az 50 évhez közelítő életkori adat a jövő HR tervezése szempontjából kihívásokat is rejt magában az utánpótlás terén.

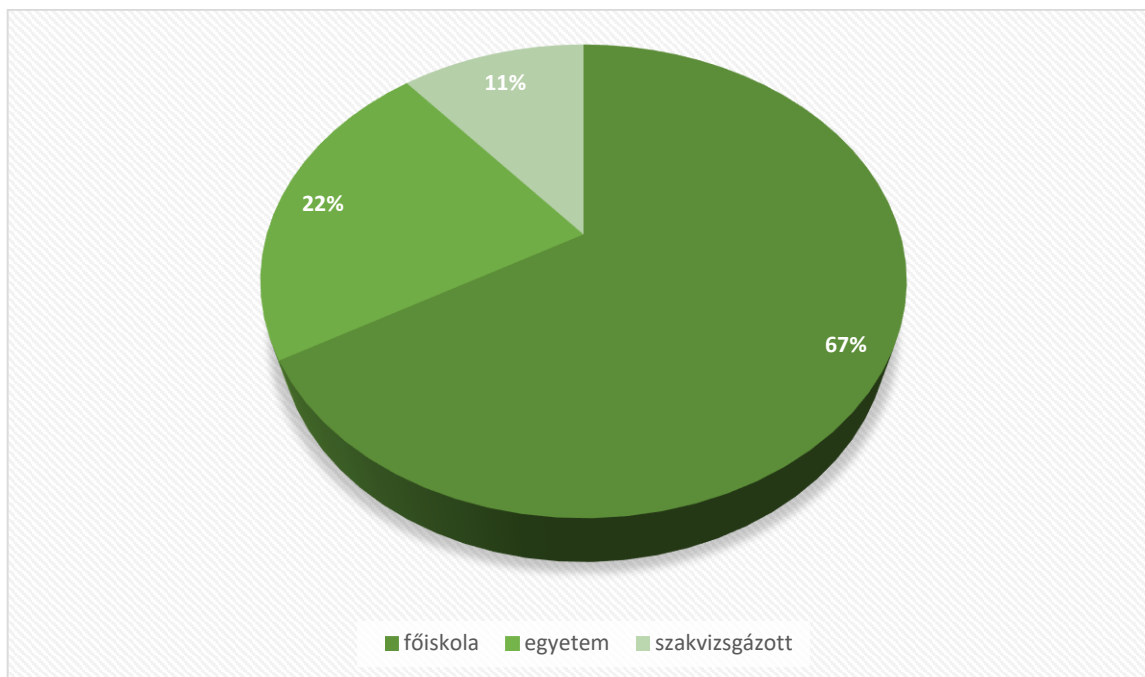
**A nevelőtestület megoszlása életkor szerint**



A pedagógus közösségre jellemző, hogy az elmúlt tanévekben már egy negatív tendencia is éreztette a hatását a munkaszervezésre. Egyre inkább számolnia kell az intézményvezetésnek az év eleji tantárgyfelosztások elkészítésénél azzal, hogy nem minden álláshelyet sikerül a megfelelő végzettségű és felkészültségű kollégával pályáztatás útján betölteni. Ennek ellensúlyozására alkalmazunk pedagógusokat megbízási szerződéssel, élünk a belső átszervezések lehetőségével, és kényszerűen emeljük a túlórák számát. Mindezek miatt pedig sérülhet az egyenlő terhelés elvárható elve.

A pedagógusok közül gyakornokunk 1 fő, pedagógus I. kategóriába sorolt 25 fő, pedagógus II. minősítést szerzett 13 fő. Végzettségüket az alábbi táblázat illusztrálja:

A nevelőtestület összetétele végzettség szerint



Az intézményben dolgozó kollégákra a gyermekek iránt érzett felelősségteljes munkavégzés jellemző. A pedagógiai programban megfogalmazott célkitűzések megvalósítása érdekében, olyan osztályokban ahol magas a tanulási és magatartási problémákkal küzdő tanulók aránya, a kollégák nagy számú túlórák mellett is gyakran az elvárható teljesítmény felett tesznek erőfeszítéseket.

A humán erőforrásba szervesen beletartozó nem pedagógus munkakörben dolgozók munkája is nélkülözhetetlen az intézmény működésében. Mivel gyermekek között végzik tevékenységüket, az ő esetükben is elengedhetetlen bizonyos mértékű pedagógiai szemlélet elsajátítása és alkalmazása, és fontos, hogy a pedagógusok ebben támogassák őket. Rövid tapasztalataim alapján ezt a hozzáállást és együttműködést a kollektívánkban empátia és konstruktivitás jellemzi.

Az iskola vezetését jelenleg egy megbízott igazgató és egy igazgatóhelyettes látja el. A középszintű vezetői feladatokat a munkaközösség-vezetők végzik, összesen kilenc szakmai közösséget irányítanak. Évente több alkalommal tartanak megbeszéléseket. Részt vesznek az

éves munkaterv összeállításában. Az iskolai megemlékezések, különböző programok, rendezvények, házi versenyek szervezését és lebonyolítását végzik. Szakmailag segítik az újonnan belépő kollégákat, órákat látogatnak.

A tágabb körű iskolavezetéshez hozzátartozik a diákönkormányzat segítő tanára, gyermekvédelmi felelős és az iskola pszichológus. A szülők képviselőjét és érdekegyeztetését a szülői munkaközösség látja el. A munkaközösségek minden tanévben munkatervet készítenek, melyek összhangban állnak az intézmény éves munkatervével.

## **1.4 Infrastruktúra, tárgyi feltételek**

Tágabb értelemben egy intézmény tárgyi feltételei közé tartozik az épület és a teljes infrastruktúra, azaz minden olyan eszköz, amely a munkavégzést segíti.

Iskolánk 44 éves panel épülete folyamatos állagmegóvásra szorul. Udvarunk elhasználódott, balesetveszélyessé vált, teljeskörű felújítása egyre időszerűbb. Tornatermünk jelenlegi állapota szintén indokoltá teszi a mielőbbi korszerűsítést. Az idevonatkozó pályázati lehetőségeket folyamatosan figyeljük.

Az elmúlt években létrehoztunk fejlesztő és mozgásfejlesztő szobákat, ahol a pedagógusok barátságos, nyugodt környezetben végezhetik a fejlesztő munkát. Rendelkezünk továbbá egy kisebb tornateremmel, angol szaktanteremmel, könyvtárral és több projektorral ellátott, illetve egy interaktív táblás tanteremmel is. A csoportbontások miatt minden tanteremnek maximális a kihasználtsága. Az ebédlőnket, a padlásteret, és a vizes helyiségeinket az elmúlt tíz évben folyamatosan felújították.

Az intézmény egy számítástechnikai szaktanteremmel rendelkezik, melyben 15 asztali számítógép van. A tavalyi tanévben egy sikeres pályázat keretein belül újabb 25 asztali számítógéphez jutottunk, melyek egyrésze a tanulószobában került elhelyezésre, a házi feladatok elkészítésének segítése céljából, további 1-1 eszköz pedig az osztálytermekbe került.

Az IKT eszközök mennyisége bővült (60 db tablet), de az ezirányú fejlesztést folytatni szükséges a jövőben is.

A tantermek bútorzata folyamatos cserére szorul. A jövőbeni beszerzéskor, lehetőségeinkhez képest, olyan tantermi bútorokat szeretnénk, amivel a termek könnyen átrendezhetőek a különböző munkaformák, vagy a közösség egyéni igényeinek megfelelően.

A linóleumburkolat cseréje, a lépcsők felújítása is mielőbbi megoldásra vár, miután komoly balesetveszély forrását jelenti.

Az intézmény minden tanévben számíthat az állagjavítás területén a kollégák és néhány szülő öntevékeny támogatására, akik az elmúlt időszakban a folyosói szekrényajtókat festették színesre.



A 2017-2022 közötti intézményi fejlesztések bemutatása nem csupán a konkrét tételek és akciók felsorolása miatt volt lényeges, hanem azt is hivatott érzékeltetni, hogy egy 44 éves panel épület esetében nem lehetséges kizárólag egy forrásra támaszkodni a felújítások és az állagmegóvás során. Első helyen szükséges a fenntartói finanszírozás, de fontos, hogy ezt kiegészítse a segítő szülői attitűd, az intézmény alapítványa, külső támogatók bevonása, a helyi öntevékeny kezdeményezések, valamint a célpályázati lehetőségek. Összehangolt és eredményes infrastrukturális fejlesztések csak akkor valósulhatnak meg, ha az iskolavezetés ezeket a forrásokat figyelemmel kíséri, a lehetőségeket felkutatja, és a partnerekkel olyan együttműködési formákat alakít ki, melyek sikerre viszik a belső és külső környezet modernizálását.

## 1.5 Az iskola külső és belső kapcsolatrendszere

### Külső kapcsolatok

Egy oktatási intézmény céljainak megvalósítása nagymértékben függ a partnerek segítő együttműködésétől. A Zipernowsky Károly Általános Iskola szakmai munkájával összefüggő külső kapcsolatait eredményesen működteti, de a társadalmi változások folyamatosan új partnerségek létesítését kívánják meg. A külső kapcsolatokban minden olyan más intézmény és személy megjelenik, akikkel az iskola kommunikál. Meghatározó kapcsolatot a fenntartó-és működtető **Észak-Budapesti Tankerületi Központtal** ápolunk, melynek lényege az évek alatt kialakított és harmonikus együttműködés. A humánus hozzáállás a fenntartó részéről abban is megnyilvánul, hogy a szakmailag alátámasztott program módosításainkat támogatja.

**Óbuda-Békásmegyer Önkormányzatával** a hivatalos kapcsolat megszűnt, mégis meghatározó, hogy egy lokálisan több szállal összekapcsolódó két szervezet milyen partnerségi viszonyban áll egymással. Óbuda rendezvényein és programjain kollégáink a tanítványaikkal továbbra is képviseltetik magukat, melyre legutóbbi példa a karácsonyfa díszítő versenyen való részvételünk.

Az eredményes nevelő-oktató munka érdekében konstruktív kapcsolatot tartunk fenn a **kerület oktatási társintézményeivel**, az óvodákkal, általános és közép fokú iskolákkal. A kapcsolattartás módjai változatos formában nyilvánulnak meg: telefonos és személyes kapcsolat a vezetők között, a kollégák szintjén egymás programjain való részvétel, bemutató órák és előadások látogatása, szakmai megbeszélések, versenyek, míg a tanulók szintjén közös programok, táborok tanulmányi és sportversenyek.

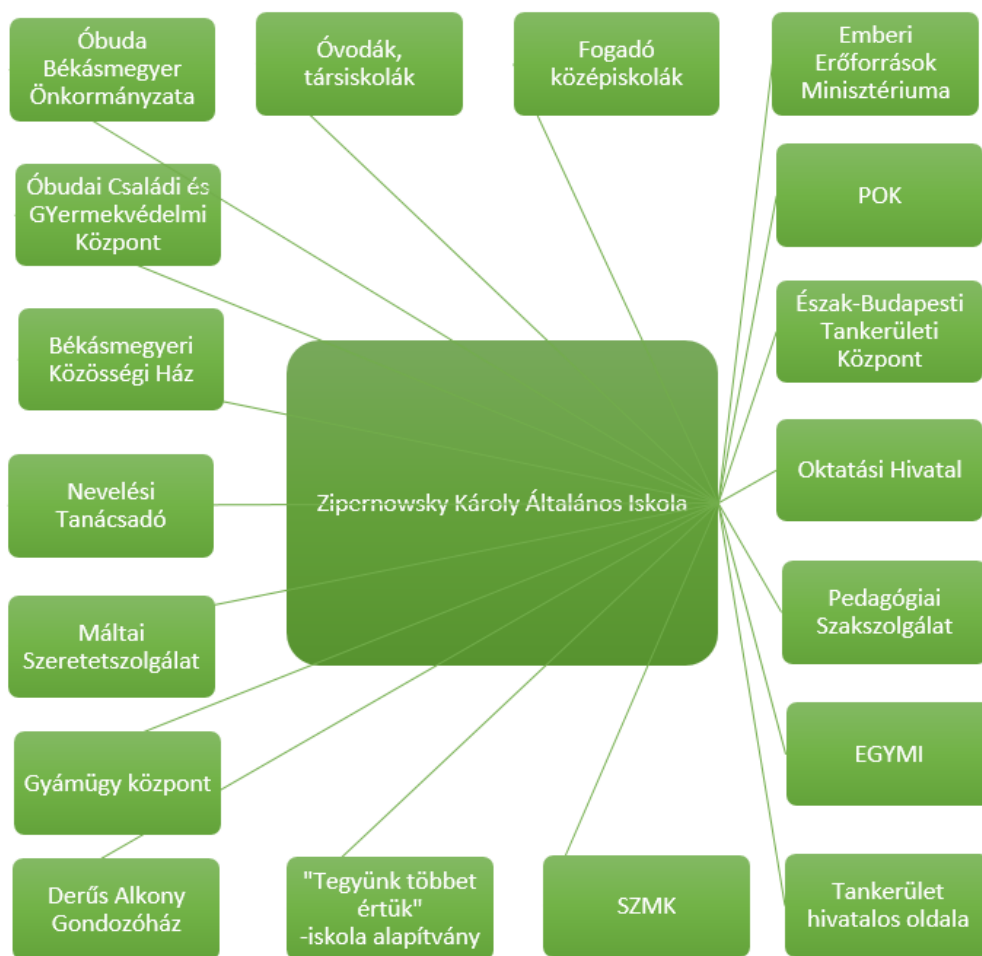
A magatartási és tanulási nehézségekkel küzdő tanulók érdekében az iskola folyamatos szakmai kapcsolatot tart fenn a Nevelési Tanácsadó, az Óbudai Családi és Gyermekvédelmi Központ, valamint a Gyámügyi Hivatal munkatársaival. A szociális problémák súlyát is figyelembe véve krízis helyzetben a gyors és hatékony szóbeli kommunikáció a legeredményesebb megoldáshoz vezető út. Iskolánknak hosszú időre visszanyúló intenzív kapcsolata van a családsegítő munkatársakkal ugyanis a hátrányos helyzetű diákok és családjaik érdekében már az iskola megnyitása óta folyamatosan együtt dolgozunk. A családsegítők informálják az iskolát és közreműködnek az általunk megfogalmazott gyanúk és vélemények feltárásában, és a leghatékonyabb megoldások megvalósításában. A Szilágyi Gyermekotthonnal is konstruktív kapcsolatot ápolunk, jelenleg 11 tanuló jár az intézményből az iskolánkba. Családok Átmeneti

Otthonaiból (Kelta u. 5. Viziorgona u. 7) krízis helyzetbe került családok gyermekeinek is biztosítjuk az oktatást a nálunk töltött időre.

Az iskolavezetés támogatja a „Tegyünk Többet Értük” alapítvány működését, míg az alapítvány hozzájárul a tanulók jutalmazásához, táborozásához, és különféle szabadidős programok megvalósításához. Az Észak-Budapesti Tankerületi Központ jegyzi a legtöbb külső partnerrel kötött együttműködési megállapodást, a mindennapi gyakorlatban azonban az iskolában realizálódnak ezek a kapcsolatok. A kommunikáció minősége és az intézményről kialakított kép ezért az iskola vezetőjén és a kollégákon múlik. Kiemelkedően jól működő kapcsolatot ápolunk az **üzemorvossal, a gyermekorvossal, a védőnővel, a konyhavezetővel, a Danubia zenekar szervezőjével, a hitoktatókkal, a sportszakkörök vezetőivel és a bérelőinkkel.**

Az intézmény elektronikus kommunikációjában legjelentősebb szerepe van az iskolai honlapnak, ahol megjelennek a naprakész hírek, események és tájékoztatások, de rendelkezünk saját Facebook oldallal is, és publikálunk a Tan Ker Hírbe is.

Szervezeti ábra 1.



## Belső kapcsolatok

A szervezet funkcióinak és tevékenységeinek kapcsolati rendszere a struktúra, amely egy olyan váz, amihez az egyes egységek kapcsolódnak, és amelyen belül működnek. Ez szabja meg a feladat elvégzéséhez szükséges fizikai és szellemi munka elosztását is. Szorosan idetartozó fogalom a hierarchia, amelynek merevségét a külső-belső változásokhoz alkalmazkodó szervezetek csökkenteni igyekeznek, ám teljes felszámolásuk nehezen elképzelhető.

A formális szervezeten belül működik az intézményekben egy, a dolgozók közötti interakciókból és egyéni szükségletekből kialakuló informális szervezet is. Az informális szervezetet egyedi kapcsolatok jellemzik és sajátos funkciókat is betölt, például a tartozom valahova érzés kielégítését, vagy a hasznos információkhoz való gyorsabb hozzájutást. Motivál, biztonságérzetet ad, és a viselkedést is szabályozza. Az intézmény vezetőjének mindig számolnia kell azzal a körülménnyel, hogy munkatársai szerepét nem csupán a formális szervezetben betöltött helyük határozza meg, hiszen az együtt dolgozó nevelők a nevelésben egyenrangú társak is. Akkor eredményesek, ha a gyermekekkel való bánásmódjuk, követelményeik és attitűdjük között nincs lényegi különbség. Tantestületünk pedagógusaira ez a típusú összehangolt feladatvégzés mindig is jellemző volt, ám a közelmúlt nagy létszámú nyugdíjazása miatt átalakuló szervezet számára folyamatos megújításra szorul. Ide tartoznak a rendszeres és eseti megbeszélések, a foglalkozások kölcsönös látogatása, a közösségi programokban való részvétel, belső workshopok szervezése, egymás munkájának elismerése, tisztelete.

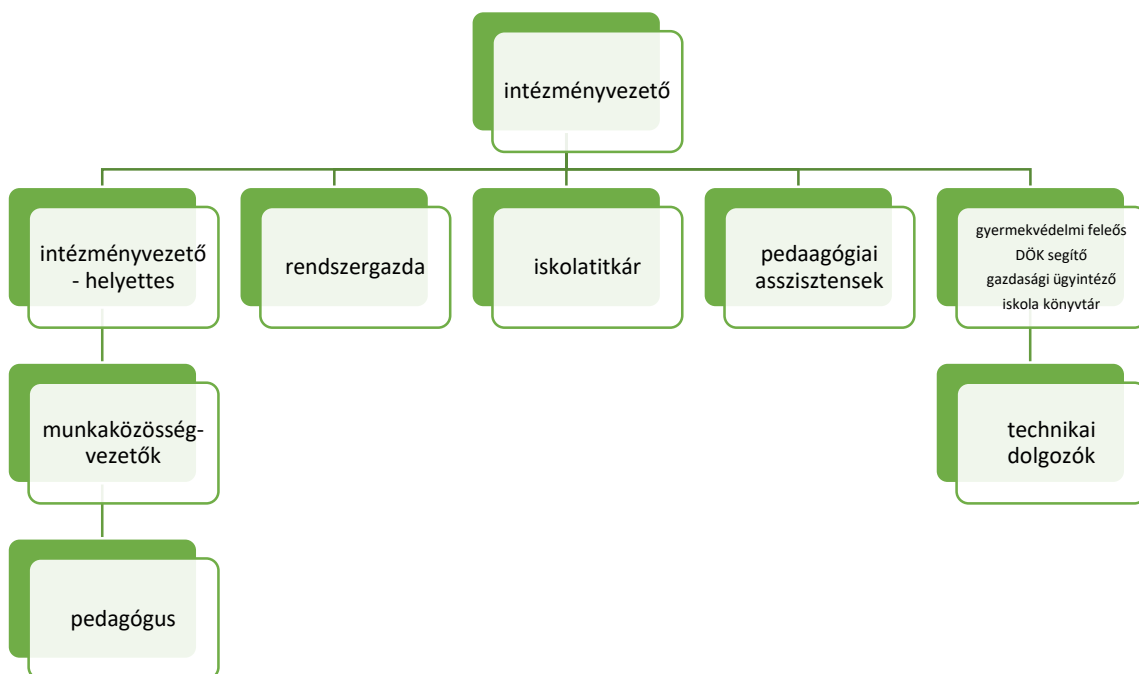
Az iskola belső kapcsolatrendszere a szervezeti ábrán jelenik meg, amely az SZMSZ szerves része. Megjelennek rajta a felső-és középpvezetői szinthez tartozó közvetlen és közvetett belső kapcsolatok. Az iskolában a döntések előkészítő, javaslattevő testülete az iskolavezetőség, amelynek tagjai: az intézményvezető, a helyettes, a munkaközösség-vezetők, valamint a DÖK munkáját segítő pedagógus. Az iskola szakmai szervezetei a munkaközösségek, élen a munkaközösség-vezetőkkel, melyek közül a jelenlegi szervezeti ábra a következőket jeleníti meg: osztályfőnöki, természettudományos, humán, fejlesztő, alsós, testnevelés, innovációs napközis és öko munkaközösség. A pályázat készítésének tanévében kilenc munkaközösség tevékenykedik iskolánkban.

Iskolánk egyik legalapvetőbb együttműködése a szülőkkel való kapcsolat, fontos, hogy minél jobban megismerjenek bennünket, kedvező képet és pozitív véleményt alkossanak rólunk.

Ennek a kapcsolati hálónak a javítása állandó folyamatos és összehangolt kommunikációs kultúrát igényel. Az intézményben eredményesen működő szülői szervezet tagjait az osztályok munkavégzés is alapfeltétele, és félformális kapcsolatként értelmezhető. Az intézmény megbízott vezetőjeként az eltelt öt évben rendszeres kapcsolatot ápoltam a szülői munkaközösség tagjaival az iskola életét érintő valamennyi fontos kérdésben konstruktív véleménycserét folytattunk.

A szervezeti ábra nem jeleníti meg a szervezeti hierarchiában azokat az egyre nagyobb jelentőséggel bíró projekt teameket amelyek fontos célfeladatok elvégzésére, lebonyolítására szerveződnek, gyakran önkéntesen is. Az intézmény érvényben lévő kapcsolati ábrája – az iskolatitkár kivételével – nem tünteti fel azokat a nem pedagógus dolgozókat, akiknek a munkája nélkül elképzelhetetlen a zökkenőmentes működés. A gazdasági ügyintéző munkatárs közvetlen irányítása alá tartozó kollégákat, a takarító személyzetet és a portásokat.

Szervezeti ábra 2.



## 1.6 Intézményi erősségek, mint a továbblépés kiinduló pontjai

Ebben a fejezetben az intézmény jól működő stratégiáit, módszereit kívánom ismertetni, míg a fejlesztésre utaló területek értelemszerűen a vezetői programban épülnek be. Az intézmény nagy hangsúlyt fektetünk az egyéni fejlesztést igénylő tanulókra, ahogy a gyermekvédelem is kiemelt terület az iskola életében. A szakemberekkel való konstruktív együttműködés a diákok érdekében végzett tudatos tervező és megvalósító munka eredménye. Az iskola különös gondot fordít az esélyegyenlőség megteremtésére a képességfejlesztés és tehetséggondozás területén végzett pedagógiai munka összhangjára. Kiemelt feladatnak tekinti az erkölcsi nevelést. A nevelőtestület elkészítette a saját intézményére adaptált etikai kódexét, amelynek megújítása a pályázat elkészítésének időszakában zajlik.

A partneri együttműködésre az intézmény nagy figyelmet és hangsúlyt fektet, hisz a partneri igényekhez való alkalmazkodás nagyfokú rugalmasságot, innovatív megoldásokat követel az iskolavezetéstől, illetve a tantestület tagjaitól. Bekapcsolódtunk több sikeres szakmai programba és pályázatba - a teljes felsorolás igénye nélkül- a Határtalanul, Cetelem, Sulizsák, Old Blue, Zöld követ, e-Dia szervezésekbe. Az intézmény kiemelten kezeli az egészség és környezettudatos nevelést, a folyamatos fejlesztés érdekében választja meg az eszközöket a feladatok megoldásához. A Zipernowsky Károly Általános Iskola 2006-ban elnyerte az Örökös ÖKO Iskola címet, mely további feladatokat, fejlesztéseket kíván az intézmény részéről és a vezetőitől.

A hagyományörzés, a Ziperes értékek ápolása fontos a tantestület minden tagja számára. Az iskola kialakult hagyományai, rendezvényei megoldást próbálnak nyújtani a lakótelepi gyermekek életének tartalmassá tételére, a szabadidő igényes eltöltésére. A Zipper Esten a szülők ízelítőt kaphatnak az iskolában folyó kulturális életéről, a Zipper Kupán az iskola labdarúgói mutathatják meg a sportos ügyességüket, de már Ziperes hagyomány az Advent Óbudán c. rendezvénybe való bekapcsolódás, illetve a Derűs Alkony Gondozóházzal is megvalósuló rendszeres kapcsolattartás is. Évente megrendezésre kerülő ünnepeink a Márton napi felvonulás, Luca napi vásár, Mikulás és karácsonyi ünnepség, Halloween, Pancake day, az iskola születésnapja, farsangi mulatság, gyermeknap, a tavasszal megrendezendő Családi nap.

A tantestület számára is fontos az összetartozást és gondolkodást erősítő rendezvények vezetői kezdeményezése és támogatása, melyek között ugyancsak hagyományként tartjuk számon a közös karácsonyi vacsorákat, a nyugdíjas búcsúztatókat, és az év tanára vándorszerleg odaítélését.



## 1.7 A pedagógiai munka elemzése és értékelése

Az oktatási intézmények szakmai életében a legátfogóbb projekt a pedagógiai program és annak hatékony alkalmazása. A program frissítésekor bekerülő új profilok, a megváltozott szintek és módszerek alkalmazása a szervezet életében is fejlesztéseket eredményeznek. Attól kezdve, hogy iskolánkban a 2007/2008. tanévtől bevezetésre kerülő programváltozás, azaz az angol emeltszintű és közoktatás típusú sport osztályok indítása realizálódott, a vezetés és a tantestület személyesen elköteleződött a nagyszabású célok megvalósításában. Szakmai csoportok szerveződtek és a humán erőforrás összetételét is szükséges volt a sikeres változásokhoz igazítani. Ez a szervezetfejlesztés tudatos kampánytervezést is megkívánt a tanulói létszám növelése és stabilizálása érdekében. A gyermekhívogató rendezvényeken ennek a profilnak a bemutatása került a fókuszba. A partneri igénykutatásokban folyamatosan visszaköszönő elvárás az angol nyelv magasabb óraszámában történő tanítása, így ennek a bevezetése eleve magában hordozta a siker elemeit, a kérdés csupán az volt és ma is az, hogy milyen színvonalon sikerül a programot a gyakorlatban megvalósítani. A humán erőforrás gazdálkodás szempontjából ez kihívást jelent a vezetés számára, tekintve, hogy a nyugdíjazások és esetleges költözések miatti nyelvszakos státuszok betöltése is egyre bizonytalanabb.

Az iskolában folyó pedagógiai munka kiemelkedő területként jelenik meg a jelenleg zajló intézményfejlesztés szaktanácsadói folyamatban. Bár a háttérváltozók figyelembe vételével az országos kompetenciaméréseken eredményeink nem mutatnak az átlaghoz képest szignifikánsan alul teljesítő értéket a tanulóink továbbtanulási és lemorzsolódási mutatói miatt a TEIT programba való bekerülésünk szükségessé vált. A pályázatírás időszakában a szakértő asszonnyal való együttműködésünk még kezdeti időszakában tart. De már elkészült egy tantestület körében végzett SWOT analízis, amelynek feldolgozása folyamatban van, kiértékelésére és ismertetésére a tanévzáró értekezleten kerül sor. Feltárásra kerültek az intézményi erősségek, gyengeségek, veszélyek és lehetőségek. Javaslatban fogalmazódtak meg a megtartani, abbahagyni és megváltoztatni javasolt területek. A bevezetésre ajánlott stratégiák között olyan konkrétumok szerepelnek mint csapatépítő tréning, testvériskola, sporttagozat újjászervezése, iskolarádió és iskolaújság felélesztése, nyelvi szakkörök, bio büfé, és változatos pedagógus-szülő közös programok, ünnepségek.

A kollégák a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik és elemzik, fejlesztési terveket készítenek, nagy hangsúlyt fektetnek a **differentiált nevelésre és oktatásra**. A kiemelt figyelmet igénylő (BTM) tanulók száma 52 fő, ez az összlétszám 21%-a, a sajátos nevelési igényű tanulók létszáma 44 fő. A beilleszkedési, tanulási, magatartási zavarral küzdő tanulókat illetve az SNI státuszú gyermekeket az intézmény két saját fejlesztőpedagógusa, három gyógypedagógusa látja el, munkájukat három utazó gyógypedagógus is segíti. Fejlesztésük a pedagógiai programban rögzített differentiált elvárásoknak megfelelően történik. Az iskola bemutatásánál említésre került, hogy a mikrokörnyezetünkre jellemző a hátrányos helyzetű családok magas száma, ezért nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy ahogyan a társadalomban is egyre nagyobb az elváltak és a gyermeküket egyedül nevelő szülők aránya, úgy a velünk kapcsolatban álló családokra is jellemző ez a tendencia. Az ilyen környezetben élő gyermekek iskolai megsegítésében nagy szerepe van az osztályfőnököknek, a gyermekvédelmi feladatokat is ellátó kollégáknak, a pszichológusnak, valamennyi nevelőnek és az iskola vezetőinek egyaránt.

A kiemelten tehetséges tanulók azonosítása az intézmény programjában is hangsúlyt kap, a **tehetséggondozás** a pedagógiai munkánk kiemelt területe. Ez irányú tevékenységünk sikerét abban látjuk, ha diákjaink örömmel végzik többletfeladataikat, öntevékenyek, olvasnak, kutatnak, szerepelnek iskolai műsorokban, pályázatokon indulnak és versenyeznek.