



**Városligeti
Magyar - Angol
Két Tanítási Nyelvű
Általános Iskola**



**1146 Budapest,
Hermina út 9-15.**

IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

Készítette:

**Vizi Andrea
2026**

Tartalomjegyzék

SZAKMAI ÉLETÚT BEMUTATÁSA, MOTIVÁCIÓ	3
HELYZETELEMZÉS, ÉRTÉKELÉS	5
Külső adottságok.....	5
Oktatás és neveléspolitikai környezet	5
Helyünk tankerületben és a régióban	5
A releváns felhasználói kör.....	6
Belső adottságok	7
Tárgyi feltételek	7
Személyi feltételek	9
Nevelőtestület	9
Technikai személyzet	11
Tanulók.....	12
Az iskola pedagógiai munkájának eredményessége	13
A helyzetelemzés rövid összefoglalása.....	24
FEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ, VEZETÉSI PROGRAM	25
Az intézmény stratégiai célrendszere (2026-2031).....	27
A Pedagógiai-szakmai fejlesztés lehetséges útjai	29
Stratégiai célok megvalósítása az oktatás és a nevelés területein	30
Eredményes oktató-nevelő munka, hatékony intézményvezetés	37
Humánerőforrás és a szervezet fejlesztése	40
Tárgyi feltételek fejlesztése.....	42
Az intézmény kapcsolatrendszere és fejlesztése	44
Az intézmény vezetésére vonatkozó kompetenciák és fejlesztésük.....	46
Vezetői hitvallás.....	48
RÖVID ÖSSZEGLÉS	49
FÜGGELÉK	51
1. sz.: Szakmai önéletrajz.....	52
2. sz.: Intézményi pedagógiai-szakmai ellenőrzés eredményei.....	55
BIBLIOGRÁFIA	57
Felhasznált irodalom jegyzéke	57
MELLÉKLETEK	58
Végzettséget igazoló okmányok másolatai	59
Eredeti hatósági bizonyítvány másolata.....	65

SZAKMAI ÉLETÚT BEMUTATÁSA, MOTIVÁCIÓ

*Mottóm: „Ha sikeres akarsz lenni, a dolog nagyon egyszerű.
Érts ahhoz, amit csinálsz! Szeresd, mit csinálsz!
És higgy abban, amit csinálsz!”*

(Will Rogers)

Pedagógus családból származom, pályámat jelenlegi intézményemben, a Városligeti Magyar–Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskolában kezdtem, amelynek 2011 óta intézményvezetője vagyok. Több mint négy évtizedes intézményi elkötelezettségem során tanítóként, nyelvtanárként, innovátorként és vezetőként egyaránt aktív alakítója voltam az iskola szakmai fejlődésének.

Pályakezdő éveimet hátrányos helyzetű tanulókat nevelő közegben töltöttem, ahol meghatározó tapasztalatokat szereztem a differenciált fejlesztés, az inkluzív pedagógia és a családokkal való együttműködés területén. Ez a szemlélet ma is meghatározza vezetői gondolkodásomat: a gyermekközpontúság, az esélyteremtés és a támogató iskolai légkör megteremtése alapértékeim.

A rendszerváltást követően tudatosan a nyelvoktatás és intézményfejlesztés irányába fordultam: angol nyelvtanári diplomát szereztem, majd kidolgoztam az iskola magyar–angol két tanítási nyelvű programját. Az 1992-ben indított modell az elsők között valósította meg Magyarországon a korai kéttannyelvű oktatást, és rövid időn belül országos mintává vált. A programhoz kapcsolódóan úttörő tananyagfejlesztést végeztem: az első kéttannyelvű környezetismeret tankönyv szerzője vagyok, majd további, ma is használt kiadványokat készítettem. Részt vettem a kéttannyelvű oktatás hazai szabályozásának és kerettantervi rendszerének kialakításában, valamint nemzetközi szakmai fórumokon képviseltem Magyarországot.

2001 óta közoktatási szakértőként, majd mesterpedagógus szaktanácsadóként országos szinten támogatom a kéttannyelvű oktatás és az intézményi értékelési kultúra fejlesztését. Vezetői és pedagógiai mérés–értékelés szakvizsgámra építve intézményvezetőként kidolgoztam és bevezettem a pedagógus-teljesítményértékelési rendszer eljárásrendjét.

Intézményvezetőként stratégiai célom az innovatív, eredményes és nyitott kéttannyelvű iskola működtetése és folyamatos megújítása. Vezetői pályafutásom egyik legnehezebb, de szakmailag legértékesebb időszaka volt az elmúlt ciklus, amelyet a válságkezelés és stratégiai építkezés fémjelzett. A pandémia és a gazdasági kihívások ellenére nemcsak megőriztem iskolánk stabilitását, hanem jelentős fejlesztéseket is megvalósítottam:

- **Digitális és módszertani ugrás:** A járvány idején azonnal bevezettük a Microsoft Teams rendszert, biztosítva a zökkenőmentes és minőségi digitális oktatást.
- **A pandémiát követően 2025-ben ismét felélesztettem az Országos Szakmai Nap hagyományát,** ahol 31 iskola több mint 120 pedagógusa előtt bizonyítottuk intézményünk vezető szerepét.
- **A nevelési-oktatási folyamatot élménypedagógiai és közösségépítő programokkal bővítettem** (téma napok, témahetek, projektek), erősítve az aktív iskolai életet és a tanulói motivációt.

- **Tudatos PR- és kapcsolatépítő tevékenységgel növeltem az intézmény külső ismertségét és beiskolázási vonzerejét;** az iskola stabilan keresett, pozitív megítélésű intézménnyé vált.
- **Stabil, innovatív, együttműködő nevelőtestületet építettem,** alacsony fluktuációval és erős szakmai kultúrával.
- **Jelentősen fejlesztettem az infrastruktúrát és a digitális tanulási környezetet,** minden tanteremben korszerű eszközparkkal. Vezetésem alatt megvalósult az iskola történetének egyik legnagyobb beruházása, az új, multifunkcionális sportudvar (2025). Emellett új informatika terem, tankonyha, digitális tantermek és korszerű ebédlő szolgálja a diákokat.
- **Mérhető kiválóság:** Tanulóink felvételi eredményei (magyar és matematika) évről évre 20-27 ponttal haladják meg az országos átlagot. A nyelvvizsga-statisztikák lenyűgözőek: a 2024/2025-ös tanévben már 57 tanulónk tett sikeres középfokú (B2), 50 tanulónk sikeres felsőfokú, és 39 tanulónk mindkét típusú nyelvvizsgát 8. évfolyam végére.
- **Több sikeres Erasmus+ projekt:** Az Erasmus+ programba való bekapcsolódással nemzetközi szakmai mobilitást és módszertani megújulást biztosítottam a pedagógusok számára. Pedagógusaink számos országban, köztük Olaszországban, Hollandiában, Spanyolországban, Franciaországban, Máltán, Horvátországban, Németországban, Írországban és Görögországban szereztek nemzetközi tapasztalatokat, melyeket workshopokon osztottak meg a kollégákkal.
- **Békés Iskolák program:** A pandémia utáni tanulói mentális és közösségi kihívások kezelésére kezdeményeztem a Békés Iskolák program bevezetését, erősítve a támogató iskolai klímát.
- **Környezettudatos szemlélet és magatartás intézményi szintű megerősítése:** Tudatos stratégiai fejlesztéssel és a közösség bevonásával alakítottam ki az iskola fenntarthatósági gyakorlatát, amelynek elismeréseként intézményünk elnyerte az Ökoiskola és a Madárbarát Iskola címekeket.
- **Bekapcsolódás a pedagógusképzésbe:** Kezdeményezésemre az intézmény partneriskolai státuszt szerzett a Nemzeti Közszerződési Egyetem Nemeskürty István Tanárképző Karával (2026), bekapcsolódva a pedagógusképzésbe.
- **Az intézmény és a vezetői munka külső értékelései:** (tanfelügyelet, minősítések, fenntartói visszajelzések) következetesen pozitívak; munkámat 2024-ben Zugló Önkormányzata Zugló Közoktatásáért díjjal, 2025-ben a tankerület Kiválóság Díjjal ismerte el.

Zárásként elmondhatom, hogy szakmai életutam szorosán összefonódik intézményem fejlődésével. Büszke vagyok arra, hogy részese lehettem a két tanítási nyelvű program megszületésének és országos elismertségének, valamint arra, hogy vezetőként ma is aktív alakítója vagyok az iskola megújulásának és sikerének. Az itt eltöltött több mint négy évtized, az elért eredmények és a pedagógus, valamint a szülői közösség bizalma egyaránt motiválnak arra, hogy vezetői munkámat tovább folytassam — mert úgy érzem: érték ahhoz, amit csinálok, szeretem, amit csinálok, és hiszek abban, amit csinálok.

Budapest, 2026. március 9.



Vizi Andrea

HELYZETELEMZÉS, ÉRTÉKELÉS

Egy köznevelési intézmény működése rendszerszinten értelmezhető: egyszerre része a nemzeti köznevelési rendszernek, a fenntartói–tankerületi struktúrának és a helyi társadalmi környezetnek. Intézményvezetőként helyzetelemzésemet e rendszerszemlélet alapján készítettem el, feltárva azokat a külső és belső tényezőket, amelyek meghatározzák iskolánk működését, fejlesztési lehetőségeit és stratégiai szerepét.

KÜLSŐ ADOTTSÁGOK

Oktatás- és neveléspolitikai környezet

Az elmúlt években az oktatási rendszerek működését Európa-szerte több, egymást erősítő hatás alakította: a digitalizáció és a mesterséges intelligencia térnyerése, a munkaerőpiaci kompetenciaelvárások gyors változása, a pandémia utóhatásai, valamint a tanulói jóllét és mentális egészség kérdésének előtérbe kerülése.

Az Európai Oktatási Térség 2025-ig megfogalmazott céljai – az egész életen át tartó tanulás, a mobilitás, a minőségi és inkluzív oktatás, valamint a kulcskompetenciák fejlesztése – továbbra is meghatározó keretet adnak a tagállami oktatáspolitikáknak. Kiemelt területté vált a digitális kompetenciák, az idegennyelvi tudás, az együttműködési és kreatív készségek fejlesztése, valamint a pedagógusok szakmai támogatása és az intézményvezetés megerősítése.

A pandémia felgyorsította a digitális oktatási ökoszisztéma kiépítését, amely ma már nemcsak technológiai, hanem pedagógiai és szervezeti megújulást is igényel. A digitális eszközhasználat, a hibrid tanulási formák, a tanulási adatok értelmezése és a mesterséges intelligencia oktatási alkalmazása új vezetői és intézményi kompetenciákat tesz szükségessé.

E kihívásokra reagálva a magyar köznevelési rendszerben is erősödött a kompetenciaalapú fejlesztés, a mérés-értékelés szerepe, a pedagógus-továbbképzés, valamint az intézményi minőségirányítás és vezetői felelősség hangsúlya.

Helyünk a tankerületben és a régióban

A Közép-Pesti Tankerületi Központ működési környezete sokszínű intézményi kínálatot és erős szakmai versenyhelyzetet jelent. Zuglói 17 általános iskolája eltérő pedagógiai profilokkal szolgálja a szülői igényeket, ami tudatos intézményi arculatépítést és folyamatos minőségfejlesztést tesz szükségessé.

Intézményünk ebben a környezetben stabil szakmai pozícióval rendelkezik: a magyar–angol két tanítási nyelvű általános iskolai képzés egyik hazai műhelyeként működik, programja egységesen az egész intézményre kiterjed. Az iskola országosan is ismert, jó gyakorlatokat közvetítő, szakmai együttműködésekben aktív intézmény.

Intézményi hagyomány és profil

Az 1873-ban alapított iskola jelentős történeti múlttal és erős szakmai identitással rendelkezik. A két tanítási nyelvű program 1992-es bevezetése stratégiai fordulópontot jelentett: az intézmény időben reagált a társadalmi és szülői igényekre, és olyan képzési modellt alakított ki, amely mára meghatározó arculati elemmé és versenyelőnyvé vált.

A program teljes intézményi kiterjesztése (2004) óta az iskola egységes két tanítási nyelvű profillal működik. Tanulói eredményei, nyelvi teljesítménye és szakmai hozzájárulása a két tanítási nyelvű oktatás hazai fejlődéséhez országos szinten is elismert.

A RELEVÁNS FELHASZNÁLÓI KÖR

Iskolánk körzet nélküli intézményként működik, így beiskolázási bázisa a főváros egészére, esetenként az agglomerációra terjed ki. A tartósan magas – több évben háromszoros – túljelentkezés stabil intézményi presztízst és erős szülői bizalmat jelez. A jelentkezési adatok alapján a kéttannyelvű, magas színvonalú nyelvoktatás iránti igény továbbra is kiemelkedő.

Az első osztályba jelentkezés adatai

Az alábbi táblázat bemutatja az utóbbi 5 tanév beiskolázásának főbb mutatóit. A túljelentkezés változatlanul nagy, közel háromszoros. Ezért a 2024/2025-ös tanévben ismét 4 első osztály indítására kaptunk engedélyt.

Tanév	Jelentkezők száma (J)	Maximálisan felvehető szám (M) az 1. évfolyamon	Felvettek száma (F)	F/M – kihasználtság az induló évfolyamon	J/F – túljelentkezés %-os aránya
2021/2022.	282	96	94	98 %	294
2022/2023.	207	96	92	96 %	216
2023/2024.	275	96	96	100 %	286
2024/2025.	255	128	125	98 %	199
2025/2026.	275	96	93	97 %	286

A felvételi folyamatot tudatosan alakítottuk ki: a pandémia óta alkalmazott szülői portfólió és a személyes találkozást biztosító játékos ismerkedő alkalom lehetőséget ad a családi háttér, az iskolai motiváció és az intézményi értékek összhangjának megismerésére. Ez hozzájárul a pedagógiai programunkhoz illeszkedő tanulói összetétel kialakításához és a hosszú távon stabil közösségépítéshez.

BELSŐ ADOTTSÁGOK

TÁRGYI FELTÉTELEK

Az iskola több mint 150 éves, patinás épülete építészetileg megfelel az általános iskolai képzés követelményeinek. A legtöbb tanterem tágas és világos. A történeti értékeket hordozó lépcsőház és folyosók méltó módon idézik az intézmény múltját, ugyanakkor a folyamatosan megújuló dekorációk és tanulói alkotások az iskolában zajló aktív pedagógiai munkát és gazdag diákéletet tükrözik.

Az elmúlt években megvalósult fejlesztéseknek köszönhetően az intézmény tárgyi feltételrendszere jelentősen korszerűsödött és bővült.

Oktatási célra igénybe vehető helyiségek

Az oktatási terek struktúrája az elmúlt évek fejlesztései nyomán javult.

- Az 1–4. évfolyamok rendelkezésére 13 tanterem áll, minden osztály saját tanteremmel rendelkezik, ahol a napközis foglalkozások is zajlanak.
- Az 5–8. évfolyamok elhelyezésére 13 tanterem szolgál, amely az elmúlt évek teremkialakításainak köszönhetően biztosítja az osztályok elhelyezését.
- 1 technika terem
- 2 digitális tanterem
- 11 csoportbontásra használható kisterem
- 1 korszerűen berendezett iskolai könyvtár

A 2020–2022 közötti időszakban új tantermek és digitális oktatási terek kerültek kialakításra, valamint új könyvtár és tankonyha létesült, amely a gyakorlatorientált oktatást támogatja.

Sportcélú létesítmények

- 1 tornaterem
- 2 tornaszoba
- megújított, multifunkcionális sportudvar

Az intézmény sportinfrastruktúrája az elmúlt évek egyik legjelentősebb fejlesztéseként teljesen megújult: 2025-ben korszerű, biztonságos burkolattal ellátott, több sportág gyakorlására alkalmas sportudvar került átadásra. A fejlesztés jelentősen bővítette a testnevelésórák és a délutáni sportfoglalkozások lehetőségeit.

Az iskola fizikai kihasználtsága

Az iskola tanulócsoportokhoz viszonyított fizikai kihasználtsága továbbra is közel teljes (≈99%). Az 5–8. évfolyam tantermei szaktantermi jelleggel működnek, de rugalmas óraszervezéssel más tantárgyak oktatására is használhatók. Délután több tanterem szakköröknek, tehetséggondozó foglalkozásoknak és zeneoktatásnak ad helyet.

Szertárhelyiséggel a kémia és testnevelés terület rendelkezik. Az intézmény továbbra sem rendelkezik aulával vagy nagy befogadóképességű közösségi térrel, amely nagyobb létszámú rendezvények megtartására alkalmas lenne, ezért az ilyen események szervezése logisztikai alkalmazkodást igényel.

Nem oktatási célú helyiségek

- irodák
- tanári szoba
- orvosi szoba
- ebédlő (148 fő egyidejű étkezésére alkalmas)

Az elmúlt években az ebédlő több ütemben felújításra és esztétikai megújításra került.

Épületállapot és felújítások

A több mint másfél évszázados épület állagmegóvása folyamatos fenntartói finanszírozással valósul meg. Az elmúlt években rendszeres tantermi festések, udvarburkolati javítások, és a közösségi terek megújítása történt.

Továbbra is megoldandó feladat a tető, az utcai homlokzat és az elhasználódott nyílászárók cseréje, amelyek állapota energetikai és biztonsági szempontból egyaránt indokolja a felújítást.

Belső terek és berendezés

A tantermek tiszták, esztétikusak, korszerű tanulói bútorokkal felszereltek. Az elmúlt években több ütemben történt tanulói asztalok és székek cseréje, öltözőpadok beszerzése, valamint udvari pihenő- és közösségi bútorok telepítése.

A folyosók a tanulók alkotásaival díszítettek, amelyek a művészeti tehetséggondozást és az intézmény élő közösségi kultúráját tükrözik.

Oktatástechnológiai és eszközellátottság

Az intézmény oktató-nevelő munkához szükséges tárgyi és IKT-eszköz ellátottsága kiemelkedően jó.

Az elmúlt öt évben:

- új informatika- és digitális tantermek jöttek létre
- a hálózati infrastruktúra és digitális eszközpark bővült
- a Teams-alapú digitális oktatási környezet tartósan beépült a pedagógiai gyakorlatba

A pedagógusok munkáját korszerű informatikai eszközök, nagykapacitású fénymásolók és egyéni laptopellátottság segíti. A könyvtári állomány és a szaktantermek szemléltető eszközei folyamatosan bővülnek, amelyben a szülői közösség és az alapítvány támogatása is jelentős szerepet játszik.

SZEMÉLYI FELTÉTELEK

NEVELŐTESTÜLET

A fenntartó a hatályos jogszabályoknak megfelelően biztosítja és szabályozza az intézmény pedagógus- és egyéb alkalmazotti létszámát. A rendelkezésre álló humán erőforrás stabil, a pedagógiai program megvalósításához szükséges feltételeket teljes mértékben biztosítja. Az iskola szakos ellátottsága továbbra is 100%-os, a nevelőtestület összetétele és kompetenciái az intézmény két tanítási nyelvű képzési profiljával teljes mértékben kompatibilisek.

A 2025/2026-os tanévben az engedélyezett pedagógus státusz 65 fő, amely az elmúlt öt évben kiegyensúlyozottan alakult. A teljes munkaidőben foglalkoztatott pedagógusok száma 56 fő, részmunkaidőben 10 fő lát el feladatot. A létszám az utóbbi években stabil; a 2024/2025-ös tanévben a negyedik első osztály indítása miatt még két tanító alkalmazására került sor.

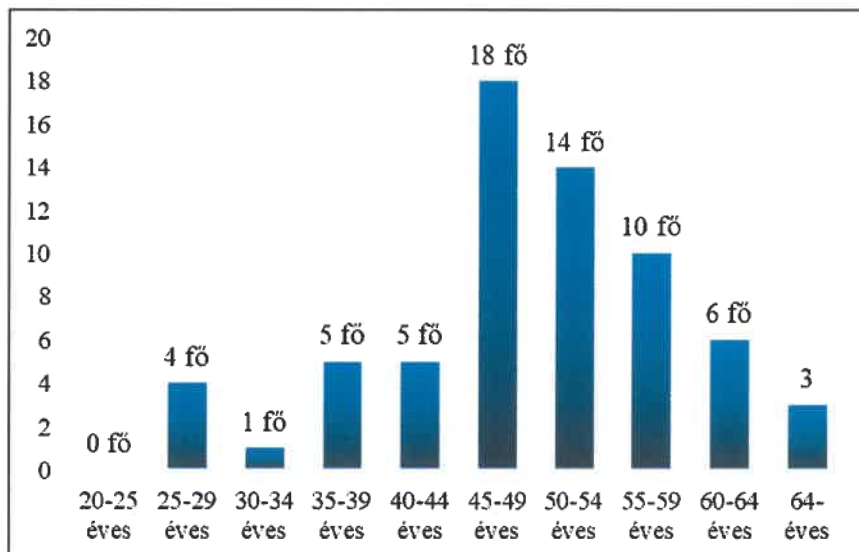
A nevelőtestület szakmai szerkezete:

Pedagógus (státuszon lévők) létszáma:	65 fő
1 – 4. évfolyamon foglalkoztatott:	36 fő
5 – 8. évfolyamon foglalkoztatott:	29 fő
Angol anyanyelvi tanár:	4 fő
Könyvtáros:	1 fő
Iskolapszichológus	1 fő
Pedagógiai munkát segítő (NOKS):	4 fő
Iskolatitkár:	2 fő
Pedagógiai asszisztens:	1 fő
Rendszergazda:	1 fő
Vezetők:	4 fő
Intézményvezető:	1 fő
Intézményvezető-helyettes:	3 fő
Tartósan távol lévő dolgozók:	4 fő
GYES-en lévők:	4 fő

Az elmúlt években a pedagógusállomány fluktuációja minimális. Új pedagógus alkalmazására elsősorban a nyugdíjba vonuló, illetve tartósan távollévő kollégák pótlása érdekében kerül sor. A nevelőtestület stabil szakmai magját több éve együtt dolgozó pedagógusok alkotják, ami biztosítja az intézményi pedagógiai kultúra folytonosságát és a szakmai innovációk befogadásának képességét. Az újonnan belépő kollégák gyorsan integrálódnak az intézmény értékrendjébe és elvárásrendszerébe.

A pedagógiai munkát az iskolapszichológus és a pedagógiai munkát segítő munkatársak hatékonyan támogatják, hozzájárulva a tanulók komplex fejlesztéséhez és a pedagógusok szakmai munkájának eredményességéhez.

Pedagógusok kor szerinti megoszlása

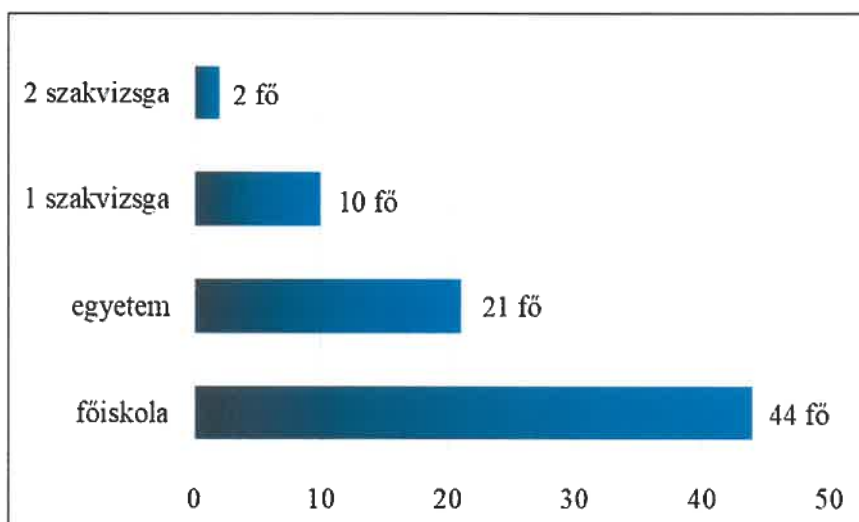


Az intézmény pedagógusállományának kor szerinti megoszlása egyértelműen mutatja a középkorosztály dominanciáját és az utánpótlás korlátozott jelenlétét. A legnagyobb létszám a 45–54 éves korcsoportban található (32 fő, a nevelőtestület közel 50%-a), ami magas szakmai tapasztalatot és állandóságot biztosít az intézmény számára.

Ugyanakkor az 55 év feletti pedagógusok aránya is jelentős (19 fő, ~29%), ami középtávon utánpótlási és tudásátadási feladatokat jelez. A 35 év alatti korosztály alacsony létszáma (5 fő, ~8%) a pedagóguspálya általános utánpótlási nehézségeit tükrözi, és indokoltá teszi a fiatal pedagógusok célzott bevonását és megtartását.

A nevelőtestület átlagéletkora 50,5 év, ami szakmailag még mindig innovatív és alkotói közösséget feltételez.

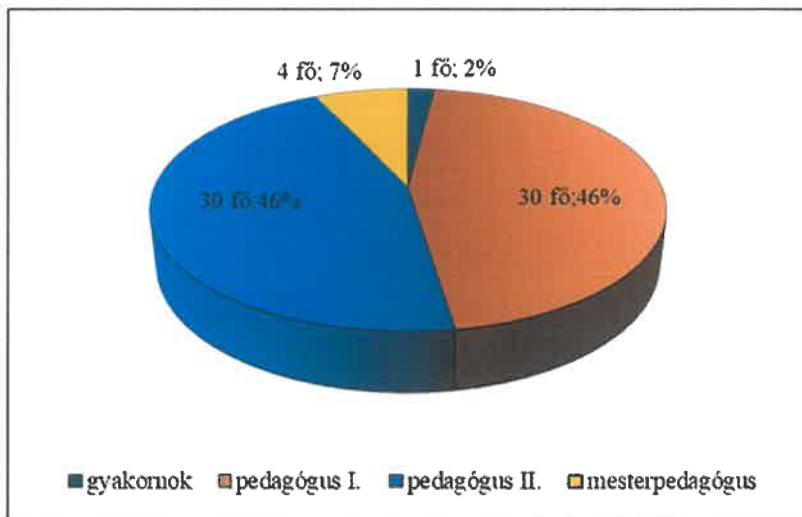
Pedagógusok legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása



Az intézményben tanárként dolgozik 29 fő, ebből 15 fő egyetemi, 14 fő főiskolai végzettséggel rendelkezik. A tanítók száma 36 fő, ebből 6 fő egyetemi, 30 fő főiskolai és 12 fő valamilyen speciális képesítéssel is bír. Szakirányú pedagógus szakvizsgaképzést 10 fő végzett, 2 főnek (igazgató, igazgatóhelyettes) két szakvizsgája is van. A szakvizsgák száma a pedagógusok létszámához viszonyítva 18,5%, amely az 5 évvel ezelőtti állapothoz képest (5%) javuló tendenciát mutat.

Jelenleg 2 pedagógus folytat szakvizsgára felkészítő képzést. Az elmúlt öt évben a testület minden tagja részt vett átlagosan 2-5 pedagógus továbbképzésen. Ezek legtöbbször ingyenes vagy pályázaton nyert összegből finanszírozott.

Pedagógusok életpályamodellel szerinti besorolása



A nevelőtestület minősítési fokozat szerinti összetétele stabil, szakmailag magas színvonalú pedagógusállományt jelez. A pedagógusok döntő többsége (92%) már minősítési eljáráson átesett, ebből azonos arányban (46–46%) pedagógus I. és pedagógus II. fokozatba tartozik. A mesterpedagógus fokozattal rendelkezők aránya 7%, ami az intézményben jelen lévő magas szintű szakmai kompetenciát és fejlesztő-innovátori potenciált tükrözi.

A gyakornokok alacsony aránya (2%) egyrészt a tantestület stabilitását és alacsony fluktuációját jelzi, másrészt azt, hogy az intézményben túlnyomórészt tapasztalt, több minősítési szinten bizonyított pedagógusok dolgoznak. Ez kedvező feltételt teremt a szakmai tudásmegosztásra, a belső továbbképzésekre és a minőségfejlesztési folyamatok hatékony működtetésére.

Összességében a minősítési struktúra kiegyensúlyozott: biztosítja a szakmai tapasztalat, a minősített pedagógiai gyakorlat és a megújulási képesség egyidejű jelenlétét, amely az intézményi szakmai színvonal fenntarthatóságának egyik kulcstényezője.

TECHNIKAI SZEMÉLYZET

Egyéb közalkalmazottak:	7 fő
Üzemeltetési koordinátor:	1 fő
Karbantartó:	1 fő
Portás:	2 fő
Takarító:	3 fő

Az intézmény zavartalan és biztonságos működésének alapfeltétele a jól működő technikai személyzet. Iskolánkban a nem pedagógus munkakörben foglalkoztatott munkatársak többsége több éve az intézményben dolgozik, így jól ismerik annak működését, sajátosságait, és elkötelezetten támogatják a pedagógiai munkát. A működtetés szervezettsége, az üzemeltetési és karbantartási feladatok ellátása megfelelő színvonalon biztosított.

A működési feltételek gyenge pontját a takarítási kapacitás jelenti. Az intézmény mérete és intenzív használata mellett a rendelkezésre álló létszám hosszú távon nem biztosítja a kívánt minőségi szintet, ezért az elmúlt években külső szolgáltató bevonására került sor. A takarítás területén jelentkező munkaerő-hiány országos jelenség, amely elsősorban a bérezési feltételek korlátaival függ össze, ezért rövid távon a belső létszám bővítése nem reális. A jelenlegi hibrid (belső + külső) működési modell fenntartása szükséges az elvárt higiéniai és üzemeltetési szint biztosításához.

Az intézmény pedagógusállománya összességében stabil, tapasztalt és magas szakmai kompetenciával rendelkező nevelőtestületet alkot. A korstruktúra kiegyensúlyozott: meghatározó arányt képviselnek a 40–59 év közötti, nagy szakmai gyakorlattal rendelkező pedagógusok, miközben jelen vannak a nyugdíjkorhatárhoz közelítő, kiemelkedő intézményi tudást hordozó kollégák, valamint a fiatalabb generáció is. Ez biztosítja a szakmai tapasztalat, az intézményi hagyományok és a megújulási képesség egyidejű jelenlétét.

A minősítési fokozatok szerinti megoszlás szintén kedvező képet mutat: a pedagógusok döntő többsége minősített (Pedagógus I. és II.), ami a szakmai munka minőségét és a pedagógiai gyakorlat stabilitását jelzi. A mesterpedagógusok jelenléte erősíti az intézmény szakmai innovációs és tudásmegosztó potenciálját, míg a gyakornokok alacsony aránya a tantestület alacsony fluktuációját és megtartó erejét mutatja.

Vezetői szempontból különösen értékes, hogy a tantestületben jelentős a két tanítási nyelvű oktatásban nagy tapasztalattal rendelkező pedagógusok aránya, ami a speciális intézményi profil folyamatos megvalósításának kulcsfeltétele. A szakmai együttműködés, a tudásmegosztás és a belső szakmai támogatás feltételei adottak, ami kedvez az állandó módszertani megújulásnak és az intézményi minőségfejlesztésnek.

Összességében a pedagógusállomány az intézmény egyik legnagyobb erőssége: szakmailag felkészült, elkötelezett és a program sajátosságaihoz magas szinten adaptálódott nevelőtestület, amely biztos alapot jelent az intézmény pedagógiai színvonalának fenntartásához és további fejlesztéséhez.

TANULÓK

Tanulói összetétel, létszám

A 2025/2026-os tanév I. félévi statisztikai adatai szerint az intézmény tanulói létszáma 798 fő. A külföldi állampolgárságú tanulók száma 97 fő, kettős állampolgársággal 7 fő (összesen: 13%) rendelkezik. Az elmúlt években tovább erősödött az iskola nemzetközi jellege: a növekvő európai mobilitás, az angolszász területekről hazaköltöző, valamint a fővárosba, ezen belül Zuglóba érkező külföldi családok megjelenése következtében folyamatosan emelkedett a nem magyar anyanyelvű tanulók aránya. A kerületben működő diplomáciai képviseletek és nemzetközi vállalatok jelenléte hozzájárul ahhoz, hogy az intézmény iránt tartósan magas a külföldi családok érdeklődése.

Tanulóink szociokulturális háttere továbbra is kiemelkedően kedvező. Hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű tanuló az intézményben jelenleg sincs. Sajátos nevelési igényű tanuló 1 fő, beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő (BTMN) tanuló 6 fő. Ez az arány a tankerületi átlaghoz viszonyítva alacsony, ugyanakkor az elmúlt évekhez képest enyhe növekedést mutat. Rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő tanuló nincs.

Az iskolai étkezést igénybe vevők aránya tartósan magas: a 2025/2026-os tanévben a tanulók 89%-a étkezik az intézményben, ami a szolgáltatás iránti folyamatos igényre utal.

Tanulói létszám alakulása													
Tanév	Tanulói össz- létszám	1 – 4. évfolyam/fő				összes	átlag fő/ csop.	5 – 8. évfolyam/fő				összes	átlag fő/ csop.
		1.	2.	3.	4.			5.	6.	7.	8.		
2021/2022.	779	94	126	96	96	412	31,7	96	96	91	84	367	30,6
2022/2023.	769	92	94	121	94	401	30,8	95	94	94	85	368	30,6
2023/2024.	766	96	93	94	121	404	31	96	95	79	92	362	30,2
2024/2025.	786	125	95	92	94	406	31,2	125	94	83	78	380	29,2
2025/2026.	798	93	127	96	92	408	31,3	95	124	88	83	390	30

Az elmúlt öt tanév adatai alapján az intézmény tanulólétszáma folyamatosan magas, és enyhén növekvő tendenciát mutat. A 2025/2026-os tanévben a létszám (798 fő) gyakorlatilag eléri az alapító okiratban meghatározott 800 fős maximális kapacitást. Az ötéves időszakban az átlagos tanulólétszám 780 fő körül alakult, az intézmény kihasználtsága tartósan 97–100% közötti.

Az egy tanulócsoportra jutó átlagléttség 30–31 fő között mozog, ami jelentősen meghaladja a jogszabályi átlagértéket, és a fővárosi, illetve kerületi átlag feletti intézményi telítettséget jelez. Mindez az iskola erős beiskolázási pozícióját és magas szülői keresettségét mutatja.

Az alsó és felső tagozat létszámainak összehasonlítása alapján megállapítható, hogy az alsó tagozat évfolyamszámai évek óta kiegyensúlyozottak. Felső tagozaton korábban a 6. évfolyam után jelentkező létszámcsökkenés az utóbbi években mérséklődött. A hatosztályos gimnáziumok elszívó hatása továbbra is érzékelhető, azonban mértéke alacsony: a 2025/2026-os tanévben mindössze 8–10% körüli. Ez az elmúlt évtized egyik legalacsonyabb értéke, ami az intézmény megtartó erejének erősödését jelzi.

Összességében megállapítható, hogy az iskola tanulói létszáma tartósan magas, a képzési kínálat iránti kereslet folyamatos, az intézmény demográfiai helyzete kedvező. A nemzetközi tanulói összetétel, a magas kihasználtság és a növekvő megtartó erő egyaránt az intézmény szakmai presztízsét és vonzerejét erősíti, azonban az idegen anyanyelvű tanulók számának növekedése új feladatot jelent az intézmény számára.

AZ ISKOLA PEDAGÓGIAI MUNKÁJÁNAK EREDMÉNYESSÉGE

Egy iskola nevelő-oktató munkájának hatékonyságát és eredményességét a pedagógiai programjában megfogalmazott alapelvek, célok és a célokhoz rendelt feladatok teljesülésének minősége jelzi.

Az iskola pedagógiai alapelvei kifejezik az intézmény nemzeti, demokratikus, európai és humanista értékrendjét, valamint gyermekközpontú szemléletét, amely áthatja az oktató-nevelő munka teljes tevékenységrendszerét.

Az iskola nevelési cél- és feladatrendszere koherens és jól kidolgozott; a mérhető sikerkritériumok egyértelműen jelzik, hogy az intézmény mikor tekinti céljait megvalósultnak.

Alapvető célok, sikerkritériumok (Pedagógiai program 14. oldal), **megvalósulásuk számadatokban**

- 1. Cél:** *„Tanulóink minden tantárgyból feleljenek meg az alapfokú nevelés-oktatás kerettanterveiben és az iskola helyi tantervében meghatározott továbbhaladás*

feltételeinek. Minden tanuló az egyéni képességei alapján elvárható legjobb szinten feleljen meg az iskolánk helyi tantervében meghatározottaknak.”

Év végi tanulmányi átlagok

Tanév	Átlag	Kitűnő tanulók száma
2020/2021.	4,7	297 fő
2021/2022.	4,7	283 fő
2022/2023.	4,7	302 fő
2023/2024.	4,7	298 fő
2024/2025.	4,7	319 fő

Az év végi tanulmányi átlag az elmúlt öt tanévben **4,7**, amely tartósan kiemelkedő tanulmányi színvonalat jelez.

A kitűnő tanulók száma magas, és az utóbbi években növekvő tendenciát mutat (2024/2025: 319 fő), ami a tanulók nagy arányú kiváló teljesítményét és a differenciált pedagógiai munka hatékonyságát igazolja.

Megállapítható, hogy az iskola következetes követelményrendszere és tehetséggondozó gyakorlata tartósan magas szinten biztosítja a tanulmányi eredményességet.

2. Cél: „Tanulóink tanulmányi versenyeken, nyelvvizsgákon eredményesen szerepeljenek.”

A tanórán kívüli foglalkozások igen nagy számban vannak jelen az iskolában. Ehhez mérten a résztvevő tanulók száma is jelentős. A szakköri, a tehetséggondozó, fejlesztő és a sport foglalkozások széles skáláját (pl.: angol, történelem, matematika, magyar, vizuális kultúra, drámajáték, disputa szakkör, stratégiai játékok, énekkar, nyelvvizsga-előkészítő, ECDL szakkör, futball, kosárlabda, kézilabda, atlétika, szivacs kézilabda, floorball, frizbi, taekwondo) kínálja az iskola, amelyek hozzájárulnak a tanulmányi- és sportversenyeken elért kitűnő tanulói teljesítményekhez.

Tanév	Szakkör, érdeklődési kör			Tehetséggondozó foglalkozások			Iskolai sportkör			Énekkar		
	csoporthoz tartozók száma	résztvevők száma	összesen heti óraszám	csoporthoz tartozók száma	résztvevők száma	összesen heti óraszám	csoporthoz tartozók száma	résztvevők száma	összesen heti óraszám	csoporthoz tartozók száma	résztvevők száma	összesen heti óraszám
2021/2022.	8	118	10	18	276	20	25	637	37	1	32	1
2022/2023.	35	328	29	11	146	11	21	521	37	1	25	1
2023/2024.	16	416	16	17	252	21	17	374	29	1	25	1
2024/2025.	17	381	14	32	486	32	8	240	8	1	31	1
2025/2026.	32	550	34	47	683	47	14	242	18	1	20	2

Az iskola tanórán kívüli foglalkozásainak rendszere széles körű és dinamikusan bővülő.

A 2021–2026 közötti időszakban különösen jelentős növekedés figyelhető meg a tehetséggondozó és szakköri foglalkozások számában és résztvevői létszámában.

A 2025/2026-os tanévben:

- 32 szakköri csoportban 550 tanuló,
- 47 tehetséggondozó csoportban 683 tanuló vesz részt.

Ez az elmúlt öt év legmagasabb részvételi aránya, amely az iskola pedagógiai kínálatának gazdagságát és a tanulói motiváció erősségét jelzi.

A sportfoglalkozások és művészeti tevékenységek (énekkar, rajzszakkör) folyamatos jelenléte hozzájárul a tanulók komplex személyiségfejlődéséhez, közösségi élményeihez és versenyeredményeihez.

Megállapítható, hogy a tanórán kívüli tevékenységek rendszere az iskola tehetséggondozó stratégiájának egyik legerősebb pillére.

Tanulmányi versenyek eredményei

Tanév	kerületi, budapesti, országos		
	1. helyezés	2. helyezés	3. helyezés
2020/2021. (pandémia éve)	17	5	1
2021/2022.	39	19	15
2022/2023.	28	25	16
2023/2024.	39	23	26
2024/2025.	48	57	48

Az elért helyezések száma az elmúlt években jelentősen emelkedett:

- 2021/2022. tanév: 73 helyezés
- 2022/2023. tanév: 69 helyezés
- 2023/2024. tanév: 88 helyezés
- **2024/2025. tanév: 153 helyezés**

A 2024/2025-ös tanév kiemelkedő eredményei az iskola történetében is kimagasló teljesítményt jelentenek.

A versenyeredmények magas száma egyértelműen jelzi a tehetséges tanulók jelentős arányát, a pedagógusok magas szintű felkészítő munkáját, valamint a tehetséggondozó rendszer hatékony működését.

Sportversenyek eredményei

Tanév	kerületi, budapesti, országos			
	Versenyág	1. helyezés	2. helyezés	3. helyezés
2020/2021. (pandémia éve)				
2021/2022.	17	21	21	17
2022/2023.	14	12	15	12
2023/2024.	15	35	22	20
2024/2025.	17	29	23	25

Az intézményben évek óta kiemelkedően eredményes sportélet zajlik mind az alsó, mind a felső tagozaton. A pandémiát követően a versenyeredmények száma jelentősen növekedett, és azóta is magas szinten alakul. A dobogós helyezések száma különösen az első helyezések tekintetében mutat kedvező képet, ami az iskolai testnevelés és diáksport szakmai színvonalát igazolja.

A 350 fő feletti létszámú iskolák kategóriájában intézményünk az elmúlt években rendre az első helyen végzett, ami a tanulók széles körű bevonását és az eredményes felkészítő munkát tükrözi.

Hagyományaink közé tartozik a közösségi futóeseményeken való részvétel is. Az őszi SPAR futóversenyen 269 fővel harmadik, a tavaszi Vivicitá futóversenyen 482 fővel első helyezést értünk el az 500 fő feletti iskolák között. A tanulók egész éves aktivitásának köszönhetően intézményünk megnyerte a Suli Kupa versenysorozatot.

A sporttevékenység eredményességét jelzi, hogy a versenyekhez kapcsolódóan több százezer forint értékű, a „Millió lépés az iskoláért” kezdeményezésben az iskola már kétszer nyert 1-1 millió forint sportszervásárlási támogatást.

3. *Cél: „Diákjaink minél nagyobb létszámban tegyenek sikeres nyelvvizsgát általános iskolai tanulmányaik alatt. Megszerzett nyelvtudásukat a mindennapi életben és további tanulmányaik során is jól tudják alkalmazni.*

Angol állami nyelvvizsga eredmények

Tanév	A végzett 8. évfolyam tanulóinak	Középfokú B2 nyelvvizsga	Felsőfokú C1 nyelvvizsga	Közép- és felsőfokú nyelvvizsga is
2020/2021.	84 fő	48 fő (57%)	37 fő (44%)	18 fő (21%)
2021/2022.	85 fő	70 fő (82%)	42 fő (49%)	30 fő (35%)
2022/2023.	92 fő	49 fő (53%)	33 fő (36%)	15 fő (16%)
2023/2024.	78 fő	55 fő (71%)	52 fő (67%)	38 fő (49%)
2024/2025.	83 fő	57 fő (69%)	50 fő (60%)	39 fő (47%)

A két tanítási nyelvű program sikerességét egyértelműen jelzik a 8. évfolyam végére megszerzett állami nyelvvizsgák. A végzős tanulók több mint fele két állami nyelvvizsgával fejezi be az általános iskolát, ami országosan is kivételes eredmény.

Az előző vezetői ciklusaimban megvalósított programfejlesztés, valamint a tehetséggondozó nyelvvizsga-előkészítő foglalkozások hatására **intézményünk a két tanítási nyelvű általános iskolák országos élmezőnyében foglal helyet, és idegen nyelvi eredményessége ma az intézmény egyik legmeghatározóbb szakmai erőssége.**

4. *Cél: „Tanulóink kerületi, fővárosi és országos mérések, elemzések alkalmával teljesítményükkel kimagasló eredményt érjenek el.*

A magyar- angol két tanítási nyelvű program

Az iskola speciális képzési programja a magyar–angol két tanítási nyelvű képzés, amely kiemelkedően magas szintre fejleszti tanulóink angol nyelvtudását.

Ma már országszerte számos intézmény működtet két tanítási nyelvű általános iskolai programot, azonban az elmúlt öt év nyelvi mérési és nyelvvizsga-eredményei alapján megállapítható, hogy intézményünk programja országos összehasonlításban is kimagasló hatékonyságú.

Az országos digitális célnyelvi mérés eredményei

A mérés éve	6. osztály		7. osztály		8. osztály	
	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag
2022.	1804	1844			1894	1940
2023.	1702	1782	1783	1867	1824	1915
2024.	1700	1766	1764	1849	1810	1907
2025.	1719	1788	1800	1895	1823	1917

Az országos célnyelvi mérésben tanulóink minden évfolyamon és minden vizsgált évben az országos átlag felett teljesítettek.

Különösen figyelemre méltó a 8. évfolyamos eredmények magas szintje. Ez tartósan 90–100 ponttal magasabb az országos átlagnál, amely az iskola két tanítási nyelvű képzésének hatékonyságát igazolja.

A 6–7. évfolyamon szintén egyértelmű az országos átlag feletti teljesítmény, ami azt mutatja, hogy a nyelvi fejlődés már az alsóbb évfolyamokon megalapozott és folyamatos.

Az országos digitális célnyelvi mérés szintek szerinti eredményei

Angol célnyelv 6. évfolyam							
A mérés éve	A1 szint alatt		A1 szint		A2 szint		B1 szint vagy fölötte
2023.	0 fő		6 fő		17 fő		70 fő
2024.	0 fő		6 fő		15 fő		73 fő
	pre-A1 szint alatt	pre A1 szint	A1 szint	A2 szint	B1 szint	B2 szint	C1 szint vagy fölötte
2025.	0 fő	0 fő	1 fő	12 fő	49 fő	30 fő	2 fő

Angol célnyelv 7. évfolyam							
A mérés éve	A1 szint alatt		A1 szint		A2 szint		B1 szint vagy fölötte
2023.	0 fő		0 fő		7 fő		86 fő
2024.	0 fő		2 fő		4 fő		72 fő
	pre-A1 szint alatt	pre A1 szint	A1 szint	A2 szint	B1 szint	B2 szint	C1 szint vagy fölötte
2025.	0 fő	0 fő	0 fő	4 fő	27 fő	42 fő	10 fő

Angol célnyelv 8. évfolyam							
A mérés éve	A1 szint alatt		A1 szint		A2 szint		B1 szint vagy fölötte
2023.	0 fő		1 fő		4 fő		76 fő
2024.	0 fő		0 fő		5 fő		87 fő
	pre-A1 szint alatt	pre A1 szint	A1 szint	A2 szint	B1 szint	B2 szint	C1 szint vagy fölötte
2025.	0 fő	0 fő	0 fő	1 fő	26 fő	43 fő	7 fő

A 2025-ös mérési struktúra részletesebb képet ad a tanulók tényleges nyelvi kompetenciájáról.

6. évfolyam:

- B1 vagy magasabb szint: 81 tanuló (89%)
- ebből B2–C1: 32 tanuló

7. évfolyam:

- B1 vagy magasabb szint: 79 tanuló (≈95%)
- ebből B2–C1: 52 tanuló

8. évfolyam:

- B1 vagy magasabb szint: 76 tanuló (≈99%)
- ebből B2–C1: 50 tanuló

Megállapítható, hogy tanulóink döntő többsége már általános iskolában eléri vagy meghaladja a középfokú (B1–B2) nyelvi szintet, és jelentős arányban felsőfokú (C1) kompetenciával rendelkezik. Ez országos viszonylatban is rendkívül ritka teljesítmény az általános iskolai korosztályban.

Az országos digitális kompetenciamérés eredményei

A mérés éve	4. évfolyam			
	<i>Matematika</i>		<i>Szövegértés</i>	
	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag
2024.	1382	1499	1430	1603
2025.	1390	1534	1398	1564

A mérés éve	5. évfolyam							
	<i>Matematika</i>		<i>Szövegértés</i>		<i>Történelem</i>		<i>Digitális kultúra</i>	
	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag	régió átlaga	iskolai átlag
2024.	1467	1612	1504	1648	1524	1671	1450	1632
2025.	1465	1627	1473	1659	1477	1603	1470	1666

A mérés éve	6. évfolyam					
	Matematika		Szövegértés		Természettudomány	
	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag
2021.	1448	1606	1478	1624		
2022.	1493	1648	1457	1615	1500	1657
2023.	1475	1649	1432	1622	1472	1645
2024.	1464	1653	1440	1610	1461	1632
2025.	1480	1632	1469	1650	1473	1647
	Történelem			Digitális kultúra		
	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag
2024.	1500	1671	1500		1500	1675
2025.	1532	1694	1524		1524	1727

A mérés éve	7. évfolyam					
	Matematika		Szövegértés		Természettudomány	
	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag
2023.	1549	1722	1505	1643	1547	1724
2024.	1511	1706	1480	1642	1522	1700
2025.	1553	1764	1538	1737	1553	1751
	Történelem			Digitális kultúra		
	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag
2024.	1518	1641	1532		1532	1696
2025.	1570	1739	1578		1578	1770

A mérés éve	8. évfolyam					
	Matematika		Szövegértés		Természettudomány	
	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag
2021.	1609	1768	1590	1765		
2022.	1602	1795	1535	1699	1587	1749
2023.	1586	1758	1513	1687	1569	1761
2024.	1578	1791	1500	1693	1554	1767
2025.	1593	1774	1520	1677	1574	1789
	Történelem			Digitális kultúra		
	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag	országos átlag	iskolai átlag
2024.	1543	1721	1554		1554	1770
2025.	1582	1756	1587		1587	1796

Az országos kompetenciamérések alapján az alábbi intézményi jellemzők rajzolódnak ki:

- Az iskola tanulói minden évfolyamon és minden kompetenciaterületen jelentősen az országos átlag felett teljesítenek.
- A különbség mértéke tartósan 120–200 pont között mozog, ami országos összehasonításban kiemelkedő.
- Az eredmények többéves trendben tartósan magasak, nem ingadozóak.
- Az alsó tagozaton kialakított erős alapkészségek a felső tagozaton tovább erősödnek.
- A kimeneti (8. évfolyam) kompetenciaszint kimagasló, különösen matematikából, természettudományból és digitális kultúrából.
- A digitális és tantárgyközi kompetenciák fejlődése az intézmény korszerű pedagógiai módszertanát igazolja.

Összességében megállapítható, hogy az intézmény pedagógiai munkája kiemelkedően magas kompetenciafejlesztő hatékonyságú. A tanulók teljesítménye országos összehasonításban az élmezőnybe sorolja az iskolát, és erős alapot biztosít a középiskolai továbbhaladáshoz és a későbbi tanulmányi sikerességhez.

5. *Cél: „Tanulóink rendelkezzenek olyan bővíthető, biztos ismeretekkel, képességekkel és jártasságokkal, amelyek képessé teszik őket arra, hogy a legjobb középiskolába kerülhessenek be, és az ott meghatározott követelményeknek megfeleljenek.*
6. *Cél: „Rendezzenek olyan használható, korszerű, tudással, reflektív és önreflektív szemlélettel, amelyet az élet minden területén sikeresen alkalmazhatnak a későbbiekben is.”*

Továbbtanulási adatok

Megnevezés	2022/2023. Tanév			2023/2024. Tanév			2024/2025. Tanév		
	Fő összes	Fő	%	Fő összes	Fő	%	Fő összes	Fő	%
Gimnázium	84	75	89%	92	87	94%	78	69	89%
Szakközép-iskola, Szakiskola, Technikum		9	11%		5	6%		9	11%

Az intézmény továbbtanulási adatai az elmúlt három tanévben következetesen magas gimnáziumi beiskolázási arányt mutatnak. A gimnáziumba felvételt nyert tanulók aránya minden vizsgált évben kiemelkedő, 89–94% között alakul. A szakképző intézményekbe jelentkezők aránya (6–11%), ami a tanulók magas tanulmányi aspirációját és az intézmény erős gimnáziumi orientációját jelzi.

Az elmúlt három év adatai alapján a tanulók 89–94%-a gimnáziumban folytatja tanulmányait, ami országos összehasonításban is kedvező továbbtanulási mutató. A középiskolák visszajelzései szerint az intézményből érkező tanulók felkészültsége megfelelő, többségük a középiskolai tanulmányok során is sikeresen teljesít.

Összességében a továbbtanulási adatok azt igazolják, hogy az intézmény pedagógiai munkája hatékonyan készíti fel a tanulókat a gimnáziumi továbbtanulásra, és szilárd alapokat biztosít a későbbi tanulmányi eredményességhez.

NEVELÉSI TERÜLETEK

Az oktató-nevelő munka számos olyan területet foglal magában – különösen a személyiség- és közösségfejlesztés, az egészség- és környezeti nevelés –, amelyek eredményessége csak részben ragadható meg kvantitatív mutatókkal. E nevelési dimenziók az iskola teljes tevékenységrendszerét áthatják, és hatásuk összetett módon, hosszabb távon jelentkezik, jelentős mértékben függve a tanulók családi háttérétől is.

Ugyanakkor jól követhető, hogy az intézmény milyen pedagógiai eszközökkel és szervezeti keretek között támogatja a pedagógiai programban megfogalmazott nevelési célok megvalósulását. Ennek eredménye megmutatkozik a tanórák és napközis foglalkozások légkörében, a diákönkormányzati működésben, a tanulói közösségek aktivitásában, a viselkedéskultúrában, valamint az iskola hagyományörző és közösségépítő programjainak gazdagságában. A nevelési értékek az intézményi környezetben és az iskola belső klímájában egyaránt érzékelhetők.

Az iskolában a nevelés színterei:

Az intézmény nevelési céljainak megvalósítását sokszínű, életkori sajátosságokhoz illeszkedő programrendszer szolgálja, többek között:

- nemzeti és iskolai ünnepek, megemlékezések, emlénapok
- kulturális és művészeti jeles napok, világnapok
- múzeumi és színházi programok
- sportnapok és hagyományos sportesemények (pl. Vasáros László Emlékkupa)
- diákönkormányzati rendezvények
- témahetek és témanapok (fenntarthatóság, pénzügyi tudatosság, digitális kultúra, egészségnevelés)
- tanulmányi- és sportversenyek
- tanulmányi kirándulások, külföldi tanulmányutak
- tehetséggondozó és nyelvi táborok
- közösségi hagyományokhoz kapcsolódó rendezvények (golyaavató, Halloween, Luca-napi vásár, farsang, karácsonyi ünnepség, díjkiosztó gála)
- találkozások meghívott szakemberekkel és közéleti személyiségekkel

A programkínálat komplex módon támogatja a közösségi élmények, a kulturális identitás, az egészségtudatos szemlélet és a társas kompetenciák fejlődését.

Kiemelt nevelési feladatok és tanulói támogatás

Az oktató-nevelő munka fontos részét képezi a sajátos nevelési igényű (SNI), valamint beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézséggel küzdő (BTMN) tanulók támogatása, továbbá a gyermek- és ifjúságvédelmi tevékenység. Intézményünkben a hangsúly elsősorban a megelőzésen és a korai jelzésen van: az osztályfőnöki figyelem, a célzott pedagógiai támogatás, valamint külső szakemberek bevonása egyaránt ezt szolgálja.

Az utóbbi években – országos tendenciákkal összhangban – növekszik a tanulási és magatartási nehézségekkel küzdő tanulók aránya. A nagy létszámú osztályokban ez jelentős pedagógiai kihívást jelent. Az iskolapszichológus egyéni és csoportos foglalkozásokkal segíti a tanulók fejlődését és a pedagógusok munkáját. Az SNI- és BTMN-tanulók fejlesztése a szakértői vélemények alapján a pedagógiai szakszolgálattal együttműködésben valósul meg. Az utóbbi négy évben alsó és felső tagozaton egy-egy fejlesztő pedagógus végzettséggel is rendelkező pedagógus segíti néhány óraban ezeknek a tanulóknak a fejlődését.

Prevenció és mentális egészség

A felgyorsult társadalmi környezet, a digitalizáció és a médiakörnyezet hatásai egyre erőteljesebben jelennek meg a gyermekek érzelmi és szociális fejlődésében. Az iskola tudatosan törekszik a mentális egészségre és a szociális kompetenciák erősítésére már az alsóbb évfolyamoktól kezdve.

Ennek keretében rendszeresen szervezünk prevenciós programokat külső szakemberek, valamint a rendőrség bevonásával (drog- és bűnmegelőzés, online biztonság, médiatudatosság). A szülők számára is évente biztosítunk tájékoztató és szemléletformáló előadásokat. Célunk, hogy tanulóink kiegyensúlyozott érzelmi intelligenciával, fejlett együttműködési és konfliktuskezelési készségekkel rendelkezzenek.

Szülői együttműködés

Az intézmény nevelési céljainak megvalósításában kiemelt szerepe van a családokkal kialakított partneri kapcsolatnak. A szülői háttér támogató, amely erkölcsi és anyagi értelemben is hozzájárul az iskola közösségi és pedagógiai programjaihoz. Az együttműködés folyamatos és többcsatornás kommunikáción alapul.

Az együttműködés főbb formái:

- szülői értekezletek, fogadóórák, egyéni konzultációk
- nyílt napok, bemutató órák
- pályaválasztási és beiskolázási tájékoztatók
- közös programok (kirándulások, táborok, sport- és kulturális események)
- fókuszcsoporthoz megbeszélések
- digitális kapcsolattartás (e-KRÉTA, e-mail, online csoportok)

A rendszeres kommunikáció és a közös programok erősítik a bizalmi légkört és az egységes nevelési elveket.

Külső kapcsolatrendszer

Az iskola széles körű szakmai együttműködést ápol a kerület nevelést támogató intézményeivel és szervezeteivel (fenntartó, pedagógiai szakszolgálat, rendőrség, katasztrófavédelem, kulturális intézmények). A partnerségek hozzájárulnak a prevenciós tevékenységhez, a tanulók biztonságához.

PEDAGÓGIAI-SZAKMAI ELLENŐRZÉS EREDMÉNYEI

Az intézmény 2024 februárjában pedagógiai-szakmai (tanfelügyeleti) ellenőrzésen esett át.

Területek	Eredmény
1. Pedagógiai folyamatok	96,4%
2. Személyiség- és közösségfejlesztés	97,33%
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények	100%
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	97,92%
5. Az intézmény külső kapcsolatai	100%
6. A pedagógiai működés feltételei	96,67%
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvben meghatározottak	100%

Az összesített átlag **98,04%**, ami kiemelkedő teljesítménynek tekinthető.

SWOT ANALÍZIS

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Egyedülálló intézményi profil: Országosan elismert, 33 éves szakmai múlttal rendelkező magyar–angol két tanítási nyelvű program; ◆ Kiegyensúlyozott és felkészült humánerőforrás: 100%-os szakos ellátottság, alacsony fluktuáció, növekvő szakvizsgázott pedagógusarány; ◆ Kiemelkedő tanulmányi teljesítmény: Az országos átlagot jelentősen meghaladó kompetenciamérési eredmények és magas nyelvvizsga-arány; ◆ Erős szülői bizalom és társadalmi támogatottság: Tartós, háromszoros túljelentkezés, aktív és támogató alapítványi háttér; ◆ Erős intézményi identitás és hagyomány; ◆ Széles körű, magas részvételű tehetséggondozó rendszer; 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kedvezőtlen korstruktúra: Magas átlagéletkor (50,5 év), a tantestület közel 30%-a 55 év feletti, ami előrevetíti a nyugdíjba vonulási hullámot; ◆ Alacsony fiatal pedagógus arány ◆ Kapacitásterhelés és túlterheltség: Magas osztálylétszámok (30–31 fő), 99%-os térkihasználtság; ◆ Idegen anyanyelvű tanulók integrációjához még nem teljes rendszer; ◆ Szervezési-logisztikai korlátok: Nagy létszámú rendezvények befogadására alkalmas terek hiánya; ◆ Műemlék jellegű épület korszerűsítési korlátai; ◆ Takarítási kapacitás tartósan szűk;
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Digitális és AI-alapú pedagógiai fejlődés: Digitális és hibrid pedagógiai megoldások fejlesztése; ◆ Pályázati és programforrások: Az Ökoiskola és Aktív iskola sikereik további sport- és fenntarthatósági fejlesztéseket generálhatnak; ◆ Nemzetközi mobilitás és módszertani innováció: Az Erasmus+ program erősíti a pedagógusmegtartást és a korszerű pedagógiai gyakorlatok átvételét; ◆ Nemzetközi kapcsolatok, projektek bővítése; ◆ Felsőoktatási partnerség és utánpótlás: Az NKE-vel kötött együttműködés friss pedagógus-utánpótlást és szakmai megújulást biztosíthat; ◆ Pedagógus-mentorálási és tudásátadási programok; ◆ Tartós igény a magas szintű nyelvi képzés iránt; ◆ Nemzetközi tanulói összetétel pedagógiai innovációt ösztönöz; ◆ Két tanítási nyelvű jó gyakorlatok országos disszeminációja: szakmai vezetőszeret megőrzése; ◆ Tehetséggondozás további erősítése; ◆ Infrastrukturális felújítások (energia, homlokzat, tető); ◆ Intézményi imázs további erősítése; 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pedagógushiány és utánpótlási nehézségek: Az országos tendencia az intézményt is érinti; különösen nehéz lehet a kéttannyelvű és angol szakos pedagógusok pótlása; ◆ Nyugdíjba vonuló kulcspedagógusok pótlása; ◆ Tanulói összetétel változása: A nem magyar anyanyelvű tanulók arányának növekedése (13%) többlet-módszertani felkészültséget igényel; ◆ Nagy osztálylétszámok: pedagógiai terhelése, telítettségéből fakadó minőségterhelés; ◆ Növekvő elvárások a szülői oldalon; ◆ Energetikai és fenntartási kockázatok: A nyílászárók és tető állapota miatt növekvő üzemeltetési költségek; ◆ Fenntartói forráskorlátok infrastruktúrában; ◆ Oktatáspolitikai változások hatása a két tanítási nyelvű képzésre;

A HELYZETELEMZÉS ÖSSZEGZÉSE

Az intézmény jelenlegi helyzete összességében kedvező: szakmai eredményei, egyedi kéttannyelvű profilja és erős társadalmi beágyazottsága stabil alapot biztosít a 2026–2031 közötti vezetői ciklus fejlesztési céljainak megvalósításához. A több évtizedes múltra visszatekintő magyar–angol két tanítási nyelvű program országosan elismert, tartós szakmai presztízst és jól azonosítható intézményi arculatot ad az iskolának. A tanulók kiemelkedő kompetenciamérési eredményei, magas szintű nyelvtudása és továbbtanulási sikerei egyértelműen igazolják az intézményben folyó pedagógiai munka eredményességét. A tartós és jelentős túljelentkezés, valamint az aktív szülői és alapítványi támogatás az intézmény iránti erős társadalmi bizalmat tükrözi.

Az intézmény humánerőforrása felkészült és tapasztalt. A teljes szakos ellátottság, az alacsony fluktuáció és a szakvizsgázott pedagógusok növekvő aránya a szakmai munka folytonosságát és megbízhatóságát biztosítja. A nevelőtestület több évtizedes együttműködésen alapuló szakmai kultúrával és erős intézményi identitással rendelkezik. **Ugyanakkor a korstruktúra kedvezőtlen:** a pedagógusok átlagéletkora magas, és jelentős arányuk a következő években nyugdíjba léphet. Ez a pedagógus-utánpótlás, a tudásátadás és a kéttannyelvű szakos ellátottság fenntartásának stratégiai jelentőségét növeli, különösen az országos pedagógushiány erősödése mellett.

Az infrastruktúra és a kapacitáshelyzet korlátokat mutat. Az épület telítettsége és műemléki adottságai miatt a térkihasználtság közel maximális, ami nagy osztálylétszámokkal és szervezési nehézségekkel jár. A nagy létszámú közösségi programok befogadására alkalmas terek hiánya, valamint az épület energetikai és állagmegóvási szükségletei hosszabb távon működtetési és fenntartási kockázatokat jelentenek.

Pedagógiai szempontból új kihívást jelent a tanulói összetétel változása. A nem magyar anyanyelvű tanulók arányának növekedése a magyar mint idegen nyelv oktatásának fejlesztését és az interkulturális pedagógiai módszertan erősítését teszi szükségessé. A nagy osztálylétszámok és a differenciált fejlesztési igények bővülése egyidejűleg fokozza a pedagógusokra nehezedő szakmai terhelést.

A környezeti feltételek ugyanakkor jelentős fejlődési lehetőségeket is kínálnak. A digitális pedagógia és a mesterséges intelligencia oktatási alkalmazása új tanulásszervezési és differenciálási lehetőségeket nyit meg, amelyekre az intézmény meglévő IKT-infrastruktúrája és pedagógiai tapasztalata megfelelő alapot teremt. A nemzetközi kapcsolatok és mobilitási programok, valamint a felsőoktatási partnerségek erősíthetik az intézmény innovációs szerepét és pedagógus-megtartó képességét. A fenntarthatósági, egészségfejlesztési és tehetséggondozó programok szintén olyan meglévő erőforrások, amelyek a jövőálló iskola koncepciójának megvalósítását támogatják.

A SWOT-analízis alapján az intézmény erősségei meghatározóak és tartósak: az egyedi szakmai profil, a kimagasló eredményesség, a tapasztalt pedagógusközösség és az erős társadalmi támogatottság szilárd működési alapot biztosítanak. A gyengeségek elsősorban strukturális és demográfiai jellegűek, míg a veszélyek jelentős része az országos oktatási környezetből ered. A feltárt lehetőségek ugyanakkor közvetlenül kapcsolódnak az intézmény meglévő értékeihez és kompetenciáihoz, ezért tudatos stratégiai irányítással jól kihasználhatók.

Összességként megállapítható, hogy az intézmény jelentős szakmai és társadalmi tőkével rendelkezik a magas színvonalú működés fenntartásához és a jövőbeni fejlődéshez. A következő időszak stratégiai feladata az erősségek megőrzése mellett a pedagógus-utánpótlás biztosítása, a digitális és módszertani megújulás erősítése, az inkluzív és interkulturális pedagógia fejlesztése, hosszú távú prevenció programok működtetése, valamint az infrastrukturális feltételek javítása.

A HELYZETELEMZÉSRE ÉPÜLŐ FEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ, VEZETÉSI PROGRAM

Az intézmény jelenlegi működését és jövőbeni fejlesztési lehetőségeit számos

➤ **Külső törvényi előírások:**

- **2011. évi CXC. törvény** a nemzeti köznevelésről (Nkt.) – Az alapvető működési keretek meghatározója.
- **2023. évi LII. törvény** a pedagógusok új életpályájáról (Púétv.) – Alapjaiban határozza meg a foglalkoztatást és az illetményrendszert.
- **2019. évi LXX. törvény** a közneveléssel összefüggő egyes törvények módosításáról (Nkt. módosítása).
- **1997. évi XXXI. törvény** a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról (Gyvt.) – Kiemelt jelentőségű a bántalmazás elleni fellépés szempontjából.
- **2011. évi CXII. törvény** az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról (Infotv.) – Az MI-alkalmazások és a digitális adatkezelés (GDPR) miatt elengedhetetlen.

Kormány- és miniszteri rendeletek:

- **401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet** a pedagógusok új életpályájáról szóló törvény végrehajtásáról – A bérfejlesztés, a munkaidő-beosztás és a teljesítményértékelés új alapja.
 - **229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet** az Nkt. végrehajtásáról.
 - **20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet** a nevelési-oktatási intézmények működéséről – Az iskolai élet mindennapi szabályozója.
 - **110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet** a Nemzeti alaptanterv (NAT) kiadásáról és alkalmazásáról (a mindenkor hatályos módosításokkal).
 - **Az éves tanév rendjéről szóló miniszteri rendeletek**
 - **18/2024. (IV. 4.) BM rendelet** a pedagógusok teljesítményértékeléséről (TÉR) – A pedagógusok szakmai munkájának új típusú, éves méréséhez.
 - **Aktuális rendeletek az iskolai mobiltelefon-használat és digitális eszközök korlátozásáról/használatáról** (pl. a 245/2024. (VIII. 8.) Korm. rendelet az okostelefonok tanórai használatáról).
- A Közép-Pesti Tankerületi Központ Fejlesztési Terve (2023-2027),
- **belső helyi szabályozás** (Pedagógiai program, Helyi tantervek, Szervezeti és Működési Szabályzat, Házi rend, egyéb szabályzatok),
- **az iskola használóinak igénye, adottsága,**
- **társadalmi elvárások** befolyásolják.

Társadalmi elvárások

Az általános iskolákkal szembeni elvárások köre az utóbbi évtizedben radikálisan kibővült. Ma már nem egy elszigetelt "tudásközpontot" várunk el, hanem egy olyan komplex szolgáltató intézményt, amely egyszerre készít fel a munkaerőpiacra, a digitális világra és a harmonikus magánéletre. Az elvárások bővülése azzal függ össze, hogy a modern társadalomban a sikeres élethez nemcsak tantárgyi tudásra, hanem sokoldalú kompetenciákra van szükség. A mai társadalom az általános iskolától komplex szerepet vár el: tudásátadó, nevelő, esélyteremtő, személyiségfejlesztő és közösségépítő intézményt, amely megalapozza az élethosszig tartó tanulás (lifelong learning) igényét és módszereit.

Szülői igények

- Alapkészségek magas szintű fejlesztése
- Digitális kompetenciák fejlesztése

- Szociális és érzelmi kompetenciák fejlesztése
- Esélyegyenlőség biztosítása
- Tehetséggondozás és egyéni fejlesztés
- Életre nevelés és gyakorlati készségek
- Biztonságos és támogató környezet
- Partnerség a családdal

A magyar oktatáspolitikai célkitűzéseit „Az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021-2030 Intézkedési Terv a 2025-2028 időszakra¹ dokumentum tartalmazza.

Fejlesztési területek és az intézményre adaptálható célok az intézkedési tervből

1. Ökotudatos szemlélet megerősítése a köznevelésben

Cél: A magyarországi Ökoiskola Hálózat működésének megerősítése, bővítése.

Hozzájárulás a fenntarthatóságra nevelés érdekében a jógyakorlatok kiterjesztésével, a pedagógusok és módszertani felkészítésének elősegítésével, a klímatudatos működtetés támogatásával. Fenntarthatósági Témahét, Világ Legnagyobb Tanórāja programok folytatása.

2. Az iskolai bántalmazás megelőzése

Cél: Az iskolai bántalmazás minden formája elleni fellépés megerősítése, a bántalmazások megelőzése, visszaszorítása.

A bántalmazás megelőzésére, visszaszorítására irányuló, valamint a konfliktus kezelését szolgáló resztoratív technikák elterjesztése, a digitális gyermekvédelem megerősítése, az iskolai erőszak megelőzését szolgáló programok, továbbképzések megvalósítása. A tanulók és a diákönkormányzat tisztségviselőinek bevonása az iskolai verbális és egyéb, bántalmazás megelőzésére szolgáló interaktív programokba.

3. Teljeskörű iskolai egészségfejlesztés

Cél: A teljeskörű iskolai egészségfejlesztés megvalósítása.

A gyermekekre és fiatalokra irányuló egészségfejlesztés hatékonyságának fokozása. A lelki és testi egészséget támogató programok megvalósítása, ideértve többek között a lelki egészség elősegítését támogató személyközpontú pedagógiai módszerek alkalmazását, a mindennapi aktív mozgásra történő motiválást, az egészségműveltség elősegítését, az egészségismeretek átadását, a függőségek megelőzését szolgáló speciális programok megvalósítását.

A Magyar Diáksport Szövetség programjainak támogatása, valamint a sport területén a Diákolimpiák népszerűsítése, az Aktív Iskola program elindítása, valamint a Nemzeti Köznevelési Portálon az Oktatási Hivatal (a továbbiakban: OH) által az osztályfőnöki óra kerettanterve szerinti tartalommal készített tananyagok megjelenítése.

4. Pedagógus mobilitás elősegítése

Cél: A pedagógusok mobilitásának támogatása.

A nemzetközi együttműködést célzó programokban való részvételi lehetőségek támogatása, a nyelvtanárok anyanyelvi környezetben való tapasztalatszerzésének erősítése.

¹ Az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021-2030 Intézkedési Terv a 2025-2028 időszakra

A Tankerületi Központ stratégiai célkitűzései az általa fenntartott intézmények vonatkozásában

- „Az intézmények tanulói létszámának megtartása, illetve növelése valamennyi iskolatípusban,
- a köznevelési intézményekben folyó oktató-nevelő munka magas színvonalának megtartása, a tanulói lemorzsolódás csökkentése,
- a tehetséggondozás és felzárkóztatás erősítése,
- a partneri kapcsolatok építése,
- a sajátos nevelési igényű tanulókat ellátó intézmények bázisának további növelése,
- a partneri kapcsolatok továbbépítése,
- a nevelő-oktató munka feltételrendszerének javítása,
- a környezetvédelmi szempontok nagyobb arányú érvényesítése,
- a jelenleginél még hatékonyabb intézményirányítási modell kialakítása.”²

AZ INTÉZMÉNY STRATÉGIAI CÉLRENDSZERE (2026–2031)

A társadalom elvárásai, a szülői igények, az oktatáspolitikai, a fenntartói célkitűzések és helyzetelemzésem alapján iskolánk startégiái céljai, fejlődési irányai jól meghatározhatók. Ezek az irányok összhangban állnak a köznevelési stratégiai célokkal, a fenntartói elvárásokkal, és megalapozzák az intézmény jövőálló, innovatív működését a 2026–2031 közötti vezetői ciklusban.

A stratégiai koncepció célja a 33 éves két tanítási nyelvű hagyományra épülő, magas színvonalú pedagógiai munka fenntartható megőrzése és innovatív fejlesztése. A modell a szakmai stabilitást, a biztonságos iskolai klímát és a digitális-pedagógiai megújulást integráló jövőálló intézményi működést célozza.

A stratégiai célrendszer három alapelvre épül:

Stabilitás – Biztonság – Innováció („Városligeti stratégiai háromszög”)

Stratégiai célok az oktatás területein:

I. Két tanítási nyelvű profil és tanulmányi eredményesség fejlesztése *(Stabilitás + Innováció pillér)*

Stratégiai cél: Az intézmény országosan elismert két tanítási nyelvű szakmai presztízsének és kiemelkedő eredményességének megőrzése és fejlesztése.

II. Pedagógiai innováció és jövőálló tanulásszervezés *(Innováció pillér)*

Stratégiai cél: A digitális, MI-támogatott és multidiszciplináris pedagógiai módszertan intézményi szintű beépítése a két tanítási nyelvű oktatásba.

III. Tehetséggondozás és személyiségfejlesztés *(Stabilitás + Innováció pillér)*

Stratégiai cél: A tanulók teljes személyiségének fejlesztése és tehetségük kibontakoztatása a hagyományos és új tehetségterületeken.

²A Közép-Pesti Tankerületi Központ Fejlesztési Terve 2023-2027

IV. Inkluzív és interkulturális iskola fejlesztése (Biztonság + Innováció pillér)

Stratégiai cél: A tanulói sokféleségre építő, befogadó és interkulturális pedagógiai környezet kialakítása.

Stratégiai célok a nevelés területein:

V. Közösségi nevelés - Biztonságos és támogató iskolai klíma – „Békés Iskolák program”

(Biztonság pillér)

Stratégiai cél: A bántalmazásmentes, támogató és mentálisan biztonságos iskolai környezet fenntartása.

VI. Ökotudatos és fenntarthatóságra nevelő iskola (Innováció + Stabilitás pillér)

Stratégiai cél: Az intézmény ökotudatos működésének és fenntarthatóságra nevelési gyakorlatának erősítése az Ökoiskola szemlélet intézményi szintű kiterjesztésével.

VII. Teljeskörű iskolai egészségfejlesztés és aktív életmód (Biztonság + Stabilitás pillér)

Stratégiai cél: A tanulók testi és lelki jóllétét támogató, egészségtudatos és aktív életmódra nevelő iskolai környezet kialakítása.

Stratégiai célok a szervezetfejlesztés területein:

VIII. Humán erőforrás-stratégia és szervezeti megújulás (Stabilitás pillér)

Stratégiai cél: A pedagógus-utánpótlás biztosítása, a tudásátadás rendszerszintűvé tétele és a szakmai folytonosság megőrzése.

IX. Partnerkapcsolatok és intézményi presztízs erősítése (Stabilitás + Innováció pillér)

Stratégiai cél: Az intézmény társadalmi beágyazottságának, szakmai szerepének és imázsának erősítése.

Összegzés – a „Városligeti stratégiai háromszög”

A 2025–2031 közötti vezetői ciklus stratégiai célrendszere három egymást erősítő alappillérre épül:

Stabilitás: a pedagógus-utánpótlás, a kéttannyelvű szakmai minőség és az intézményi működés fenntarthatósága

Biztonság: a befogadó, támogató és bántalmazásmentes iskolai környezet

Innováció: a digitális, MI-alapú és jövőálló pedagógiai működés

E három pillér egyensúlya biztosítja, hogy az intézmény megőrizze hagyományos értékeit, miközben képes alkalmazkodni a köznevelési környezet és a társadalmi elvárások változásaihoz, és jövőálló, innovatív két tanítási nyelvű modelliskolaként működjön a következő vezetői ciklusban.

A PEDAGÓGIAI – SZAKMAI FEJLESZTÉS LEHETSÉGES ÚTJAI

*„Hajt az idő gyorsan - rendes útján eljár -
Ha felülünk, felvesz, ha maradunk, nem vár;
Változik a világ...”* (Arany János)

„TRADÍCIÓ ÉS INNOVÁCIÓ: A JÖVŐÁLLÓ VÁROSLIGETI MODELL”

A Városligeti Iskola jövőképeinek középpontjában olyan intézményi működés áll, amely a több évtizedes pedagógiai hagyományokra építve képes rugalmasan alkalmazkodni a 21. századi társadalmi, technológiai és oktatási kihívásokhoz. A „Jövőálló Városligeti Modell” célja, hogy az intézmény értékeinek megőrzése mellett korszerű, fenntartható és tanulóközpontú nevelési-oktatási környezetet biztosítson a 2026–2031 közötti időszakban.

A társadalmi elvárások, a szülői igények, valamint az oktatáspolitikai és fenntartói célkitűzések továbbra is összhangban állnak az iskola pedagógiai programjában megfogalmazott alapelvekkel. Az intézmény az elmúlt években is eredményes és hatékony nevelő-oktató munkát végzett, sajátos arculatával meghatározó szereplője a köznevelési környezetnek. Egy jól működő intézményben a fejlesztés feladata nem a gyökeres átalakítás, hanem az értékekre építő tudatos megújítás: a bevált pedagógiai gyakorlatok megőrzése és korszerű módszertani eszközökkel történő továbbfejlesztése. Hitvallásom szerint a jobbnál is mindig van egy még jobb – ez a szemlélet határozza meg a következő ciklus fejlesztési irányait is.

A modell alapját az intézmény hagyományosan erős pedagógiai kultúrája, közösségformáló ereje és értékalapú nevelése képezi. Ezek az adottságok biztos alapot teremtenek ahhoz, hogy az iskola ne csupán reagáljon a változásokra, hanem tudatosan alakítsa saját fejlődési irányait. A jövőálló működés egyik kulcsa a szakmai folytonosság: a kialakult értékek és hagyományok megőrzése mellett azok korszerű pedagógiai megközelítésekkel való gazdagítása.

A gyorsan változó társadalmi és technológiai környezetben az iskola csak akkor maradhat alkalmazkodóképes, ha szervezeti működése és pedagógiai kultúrája rugalmas, nyitott és fejlesztésorientált. A digitális technológiák fejlődése és a tanulási szokások átalakulása szükségessé teszik a tanulás-szervezési eljárások folyamatos megújítását. A pedagógus szerepe ebben a folyamatban átalakul: a tudásközvetítő funkció mellett egyre hangsúlyosabbá válik a tanulási folyamatot támogató, irányító és motiváló pedagógiai jelenlét. A szemléletváltásnak nemcsak elméleti szinten, hanem a mindennapi gyakorlatban is meg kell jelennie.

A koncepció innovációs pillére nem öncélú újdonságkeresést jelent, hanem a tanulási eredményességet és a tanulói jóllétet szolgáló fejlesztéseket. Ennek része a digitális pedagógia tudatos alkalmazása, a kompetencia- és készségfejlesztés előtérbe helyezése, valamint a differenciált és inkluzív tanulás-szervezési formák erősítése. A jövő oktatásának eredményessége nem az ismeretek mennyiségében, hanem azok alkalmazhatóságában, a problémamegoldó gondolkodásban, az együttműködésben és a kreativitásban mérhető.

A 21. századi társadalmi és munkaerőpiaci környezetben a tanulók sikeres jövője azon múlik, hogy képesek-e az egész életen át tartó tanulásra, az alkalmazkodásra és az önálló tudásépítésre. Ezért az intézményi pedagógiai gyakorlatban kiemelt feladat a kulcskompetenciák integrált fejlesztése – különösen a kommunikációs, digitális, tanulási, személyes és társas, valamint kreatív kompetenciák területén. Az iskolai nevelés-oktatásban prioritást élvez a képesség- és készségfejlesztés, a tanulói aktivitás erősítése és a szociális kompetenciák tudatos formálása.

A „Jövőálló Városligeti Modell” hangsúlyt helyez az intézmény alkalmazkodóképességének erősítésére is. A gyorsan változó oktatási környezetben meghatározó a pedagógusok szakmai megújulása, a szervezeti tanulás és a tudásmegosztás kultúrája. Ennek érdekében cél a belső szakmai műhelyek működtetése, a jó gyakorlatok intézményi szintű terjesztése, valamint a külső szakmai együttműködések tudatos bővítése.

A modell harmadik meghatározó eleme a közösségi beágyazottság. Az intézmény jövőállósága csak erős partnerségi kapcsolatok mellett biztosítható: a szülői közösséggel, a fenntartóval és a szakmai partnerekkel való együttműködés erősíti az intézményi identitást, növeli a bizalmat, és hozzájárul a tanulók fejlődését támogató egységes nevelési környezet kialakításához.

A „Tradíció és Innováció: A Jövőálló Városligeti Modell” tehát olyan fejlesztési keret, amely a múlt értékeire építve, a jelen kihívásaira reflektálva és a jövő igényeire felkészítve biztosítja az intézmény hosszú távon eredményes, alkalmazkodó és értékközpontú működését a 2026–2031 közötti időszakban.

Stratégiai célok megvalósítása az oktatás területein:

I. A két tanítási nyelvű profil és tanulmányi eredményesség fejlesztése

Az intézmény több évtizedes kéttannyelvű pedagógiai hagyománya az iskola szakmai identitásának és országos elismertségének alapja. A 2026–2031 közötti időszak stratégiai célja e szakmai presztízs megőrzése, valamint a két tanítási nyelvű oktatás módszertani és eredményességi fejlesztése.

A 2021-es vezetői programban hangsúlyos célként jelent meg a kompetenciaalapú oktatás, a többnyelvűség és a kommunikációs készségek fejlesztése, összhangban az európai kulcskompetencia-ajánlásokkal. Ezek az alapelvek a jelen ciklusban is meghatározóak, kiegészülve a CLIL-alapú módszertani megújulás és a nyelvi-tantárgyi integráció tudatos erősítésével.

A fejlesztés célja, hogy a két tanítási nyelvű oktatás továbbra is magas szintű nyelvi és tantárgyi tudást biztosítson, fenntartva a kiemelkedő nyelvvizsga- és továbbtanulási eredményességet. Ennek érdekében szükséges a két tanítási nyelvű jógyakorlatok rendszerezése és intézményi szintű megosztása, valamint a nemzetközi projektek és szakmai kapcsolatok bővítése (Erasmus+), amelyek autentikus nyelvi és kulturális tanulási környezetet teremtenek.

A két tanítási nyelvű profil fejlesztése így egyszerre jelenti a hagyományos szakmai értékek megőrzését és a korszerű pedagógiai innovációk integrálását, biztosítva az intézmény tartós szakmai eredményességét.

Fejlesztési terület	Megvalósítás eszközei	Ütemezés	Indikátorok
CLIL-alapú módszertani megújulás	CLIL-módszertani képzések és belső szakmai műhelyek; pilot CLIL tanulási modulok kidolgozása	2026–2027: pilot modulok 2028–2029: intézményi szintű alkalmazás 2030–2031: jó gyakorlatok disszeminációja	CLIL-képzésben részt vevő pedagógusok száma CLIL-modulok száma
Nyelvi és tantárgyi integrált oktatás fejlesztése	tantárgy-nyelvi integrált tananyagok és tanulási egységek fejlesztése; közös tervezési alkalmak	2026–2027: fejlesztés 2028–2029: egységes alkalmazás 2030–2031: finomhangolás	idegen nyelven tanított tantárgyak száma integrált tananyagok száma

Nyelvvizsga- és továbbtanulási eredményesség fenntartása	nyelvvizsga-felkészítő rendszer; emelt szintű nyelvi és tantárgyi felkészítés; tanulási mentorálás	2026–2031: folyamatos	nyelvvizsga-arány középiskolai felvételi eredmények
Két tanítási nyelvű jogyakorlatok disszeminációja	intézményi jogyakorlat-tár; szakmai bemutatóórák; publikációk és konferenciárészvétel	2026–2031: folyamatos 2027–2029: rendszerezés 2030–2031: országos megosztás	publikált jogyakorlatok száma bemutatóórák száma
Nemzetközi projektek és kapcsolatok bővítése	partneriskolai együttműködések; Erasmus+ program - nemzetközi projektek és mobilitások; online közös tanulási programok	2026–2027: Erasmus+ program (4. pályázat) 2028–2029: kapcsolatok bővítése 2030–2031: működő kapcsolatok	nemzetközi projektek száma mobilitások száma

II. Pedagógiai innováció és jövőálló tanulásszervezés

A „Jövőálló Városligeti Modell” egyik meghatározó fejlesztési területe a pedagógiai innováció és a korszerű tanulásszervezési gyakorlat intézményi szintű megerősítése. A 21. századi tanulási környezetben az oktatás hatékonyságának mutatója már nem elsősorban a megszerzett ismeretek mennyisége, hanem azok alkalmazhatósága, a problémamegoldó gondolkodás, valamint a digitális és tanulási kompetenciák fejlettsége.

A 2021-es vezetői programban megfogalmazott szemlélet – miszerint az iskola és a pedagógus csak rugalmas, adaptív és innovációra nyitott működéssel képes megfelelni a gyorsan változó környezet kihívásainak – a 2026–2031 közötti időszakban tovább erősödik. A pedagógus szerepének segítő, irányító és tanulást támogató jellege még hangsúlyosabbá válik, különösen a digitális és mesterséges intelligenciával támogatott tanulási környezetben.

A jelen ciklusban kiemelt cél a digitális és MI-alapú differenciált tanulási utak kialakítása, a multidiszciplináris és projektalapú tanulásszervezés bővítése, valamint a metakognitív és tanulásmódszertani kompetenciák tudatos fejlesztése minden évfolyamon.

A Mesterséges Intelligencia (MI) mint asszisztens, a tanulás támogatója:

2026-ban a digitális szimbiózis már elképzelhetetlen az MI nélkül.

- **Tanári oldal:** Az MI segít a differenciált feladatsorok generálásában, a nyelvhelyesség ellenőrzésében és az adminisztratív terhek (pl. statisztikák készítése) csökkentésében.
- **Tanulói oldal:** Az MI mint „személyes tutor” segíthet a fogalmak magyarázatában vagy a nyelvtanulásban, miközben hangsúlyt fektetünk az etikus használatra (pl. mikor segédeszköz és mikor plágium?).

Ezzel párhuzamosan szükséges a korszerű belső mérés-értékelési rendszer működtetése, amely támogatja a tanulási eredményesség folyamatos visszacsatolását és az egyéni fejlesztési utak tervezését.

A pedagógiai innováció sikerének feltétele a pedagógusok digitális és módszertani kompetenciáinak folyamatos fejlesztése, a belső tudásmegosztás és a szakmai műhelymunka erősítése. Az innováció így nem elszigetelt kezdeményezésekben, hanem intézményi szintű pedagógiai kultúraként jelenik meg, biztosítva az iskola jövőálló működését.

Fejlesztési terület	Megvalósítás eszközei	Ütemezés	Indikátorok
Digitális és MI-alapú differenciált tanulás	digitális és MI-eszközök pedagógiai bevezetése; adaptív tanulási platformok	2026–2027: pilot 2028–2029: bővítés 2030–2031: intézményi szint	digitális/MI-eszközt használó pedagógusok aránya
NAT 2020 és a MI szimbiózisa	Egy belső protokoll kidolgozása a mesterséges intelligencia tanulásban való használatára, felkészítve a tanulókat a kritikus és etikus eszközhasználatra.	2026–2027: MI team megalakítása 2028–2029: pilot 2030–2031: intézményi szint	protokoll elkészítése, alkalmazása
Multidiszciplináris és projektalapú tanulás	tantárgyközi projektek; projekt módszertani képzés	2026–2027: projektek indítása 2028–2031: rendszeres működés	projektek száma
Metakognitív és tanulásmódszertani kompetenciák	tanulásmódszertani program; tanulási stratégiák tanítása	2026–2031: folyamatos	tanulásmódszertani foglalkozások száma
Pedagógusok digitális és innovációs kompetenciái	képzések; szakmai műhelyek; jó-gyakorlat megosztása	2026–2031: folyamatos	képzéseken résztvevők száma

III. Tehetséggondozás és személyiségfejlesztés

Az intézmény pedagógiai hagyományainak meghatározó eleme a tehetséggondozás és a tanulók komplex személyiségfejlesztése. A 2021-es program is hangsúlyozta, hogy az oktatás feladata nem pusztán az ismeretátadás, hanem a képességek, készségek és kompetenciák sokoldalú fejlesztése, valamint a tanulók aktív, motivált részvételének biztosítása a tanulási folyamatban.

A 2026–2031 közötti időszak célja a tehetséggondozó rendszer továbbfejlesztése, amely a hagyományos tanulmányi és nyelvi tehetségterületek mellett a digitális, innovációs és kreatív kompetenciák fejlesztését is integrálja. A fejlesztés középpontjában az egyéni fejlesztési utak támogatása, a tanulói motiváció erősítése és az önfejlesztés képességének kialakítása áll.

A komplex kompetenciafejlesztés – különösen a gondolkodási, kommunikációs, együttműködési és kreatív készségek terén – összhangban áll az európai kulcskompetencia-keretrendszerrel és a NAT által megfogalmazott általános kompetenciaterületekkel. A cél olyan tanulási környezet biztosítása, amely lehetővé teszi a tanulók erősségeinek kibontakoztatását, sikerélményhez juttatását és személyes fejlődésük támogatását.

A tehetséggondozás így nem elkülönült programként, hanem az intézmény teljes pedagógiai működését átható szemléletként jelenik meg, hozzájárulva a tanulmányi eredményesség és az iskolai motiváció magas szintjének fenntartásához.

Fejlesztési terület	Megvalósítás eszközei	Ütemezés	Indikátorok
Tehetséggondozó rendszer fejlesztése (Tehetségpont)	Tehetségpont program; tehetségazonosítás; tehetségkoordináció	2026–2027: rendszer kialakítás 2028–2031: működtetés	tehetséggondozásban részt vevő tanulók aránya
Digitális és innovációs tehetségterületek	digitális/innovációs tehetségműhelyek; alkotó és kutató projektek	2026–2028: műhelyek indítása 2029–2031: bővítés	új tehetségterületek száma; résztvevők

Komplex kompetencia-fejlesztés	kommunikációs, kreatív, együttműködési műhelyek; projektalapú fejlesztés	2027–2031: folyamatos	kompetenciafejlesztő programok száma
Egyéni tehetség-fejlesztési utak	egyéni fejlesztési tervek; mentorálás; tehetségportfólió	2026–2031: folyamatos	egyéni tehetségtervek száma
Verseny- és projektalapú tehetséggondozás	versenyfelkészítés; kutató/alkotó projektek; tehetségnap	2026–2031: folyamatos	versenyeken indulók és eredmények
Tanulói motiváció és önfejlesztés	önfejlesztési programok; célkitűzés és reflexió; tanulásmódszertan	2027–2030: bevezetés 2031: működés	tanulói motivációs mutató

IV. Inkluzív és interkulturális iskola fejlesztése

A tanulói összetétel változása és a nemzetközi háttérrel rendelkező tanulók arányának növekedése új pedagógiai feladatokat és egyben szakmai lehetőségeket is jelent az intézmény számára. A „Jövőálló Városligeti Modell” értelmezésében a sokféleség nem kihívásként, hanem fejlesztési erőforrásként jelenik meg, amely gazdagítja az iskola pedagógiai kultúráját és közösségi életét.

A 2021-es programban megfogalmazott inkluzív, tanulóközpontú pedagógiai szemlélet – amely a tanulók egyéni sajátosságaira építő fejlesztést és a sokoldalú aktivizálást tekinti alapelvnek – a jelen ciklusban intézményi szintű rendszerré válik. Ennek részeként kiemelt cél a magyar mint idegen nyelv (MID) oktatásának szervezett intézményi kereteinek kialakítása, amely támogatja a nem magyar anyanyelvű tanulók nyelvi és tanulmányi integrációját.

A fejlesztés további eleme az interkulturális pedagógiai módszertan erősítése és a differenciált, egyéni tanulási utak tudatos támogatása. A cél olyan befogadó tanulási környezet kialakítása, amely egyszerre biztosítja az esélyteremtést, a tanulói identitás megerősítését és a közösségi kohéziót.

Az inkluzív iskola fejlesztése így szorosan kapcsolódik a két tanítási nyelvű profil értékeihez és az intézmény nemzetközi nyitottságához, hozzájárulva a globális szemléletű, elfogadó iskolai kultúra erősítéséhez.

Fejlesztési terület	Megvalósítás eszközei	Ütemezés	Indikátorok
Magyar mint idegen nyelv (MID) intézményi rendszere	MID program; nyelvi szintmérés; fejlesztő csoportok	2026–2027: rendszer kiépítés 2028–2031: működtetés	MID-ben részt vevő tanulók előrehaladása
Interkulturális pedagógiai módszertan	pedagógus képzések; interkulturális tananyagok; jó gyakorlatok	2026–2028: képzés 2029–2031: alkalmazás	képzett pedagógusok aránya
Differenciált és egyéni fejlesztési utak	egyéni fejlesztési tervek; mentorálás; tanulási támogatás	2026–2031: folyamatos	egyéni fejlesztési tervek száma
Esélyteremtő pedagógiai gyakorlatok	felzárkóztató és támogatási programok; tanulási műhelyek	2027–2031: folyamatos	támogatott tanulók aránya
Nemzetközi tanulói közösség integrációja	befogadó közösségi programok; interkulturális események; szülői együttműködés	2026–2031: folyamatos	integrációs elégedettségi mutatók

Stratégiai célok megvalósítása a nevelés területein:

V. Közösségi nevelés - Biztonságos és támogató iskolai klíma – „Békés Iskolák program”

A tanulók mentális jólléte és a biztonságos iskolai környezet megteremtése az eredményes tanulás alapfeltétele. A pandémiát követő időszakban – nemzetközi és hazai szinten egyaránt – erősödő tendencia figyelhető meg az iskolai konfliktusok és bántalmazási jelenségek területén. E folyamatot az intézmény is érzékelte, ezért a támogató iskolai klíma és a tudatos prevenció erősítését már a jelen ciklust megelőzően megkezdte.

Az iskola 2023-ban csatlakozott a Békés Iskolák programhoz, és megkezdte annak intézményi beépítését. A pedagógusok kétéves szakmai képzésen vettek részt, amely megalapozta a resztoratív konfliktuskezelési szemlélet és a bántalmazásmegelőző pedagógiai gyakorlatok alkalmazását. 2025 szeptemberében megalakult a Békítő Team, amely kidolgozta az **Eljárásrend az iskolai bántalmazás kezeléséhez** című intézményi protokollt. Az eljárásrendet 2026 februárjában a nevelőtestület és a szülői közösség is elfogadta, így az intézményben egységes, transzparens és közösségileg legitimált működési keret jött létre.

A 2021-es vezetői programban hangsúlyosan megjelent a szociális kompetenciák fejlesztésének, az együttműködésnek és a támogató pedagógus–tanuló kapcsolatnak a jelentősége. A 2026–2031 közötti időszakban e szemlélet a „Békés iskola” koncepció keretében teljes intézményi rendszerre válik. Ennek része a resztoratív konfliktuskezelési gyakorlatok – például mediáció és békítő körök – általános alkalmazása, a bullying- és erőszakmegelőző programok működtetése, valamint a mentálhigiénés és jóllétprogramok intézményi szintű fenntartása.

A fejlesztés további eleme a digitális biztonság és médiatudatosság erősítése, valamint a szociális és érzelmi kompetenciák tudatos fejlesztése. A cél olyan biztonságos, befogadó és együttműködő iskolai kultúra fenntartása, amelyben a tanulók biztonságban érzik magukat, felelősséget vállalnak egymásért, és aktív tagjai az iskolai közösségnek.

A „Békés Iskolák program” intézményi szintű működtetése így nemcsak prevenciós eszköz, hanem az iskola közösségi nevelési gyakorlatának és szervezeti kultúrájának meghatározó eleme a 2026–2031 közötti időszakban.

Fejlesztési terület	Megvalósítás eszközei	Ütemezés	Indikátorok
Resztoratív konfliktuskezelési rendszer működtetése	Békítő Team működése; mediáció és békítő körök alkalmazása; intézményi eljárásrend alkalmazása	2026–2027: rendszer alkalmazása 2028–2031: folyamatos működtetés	resztoratív esetkezelések száma
Bullying- és erőszakmegelőző intézményi gyakorlat	Békés Iskolák program elemei; prevenciós foglalkozások; új pedagógus továbbképzés	2026–2031: folyamatos	bántalmazási esetek számának csökkenése
Mentálhigiénés és jóllétprogramok	iskolapszichológusi és jólléti programok; osztályközösségi foglalkozások	2026–2031: folyamatos	tanulói jóllétmérés eredménye
Digitális biztonság és médiatudatosság	online biztonsági és médiatudatossági foglalkozások; szülői tájékoztatás	2026–2028: program beépítése 2029–2031: működtetés	foglalkozások száma
Szociális és érzelmi kompetenciafejlesztés	SEL-alapú foglalkozások; közösségépítő programok; osztályfőnöki modulok	2026–2031: folyamatos	közösségi klímafelmérés mutatói

VI. Ökotudatos és fenntarthatóságra nevelő iskola

A köznevelési stratégia kiemelt célként fogalmazza meg a fenntarthatóságra nevelés és az ökotudatos intézményi működés erősítését. A környezeti kihívások, a klímaváltozás hatásai és a fenntartható életmód társadalmi jelentősége indokoltá teszik, hogy az iskola a környezeti nevelést ne csupán programok szintjén, hanem intézményi kultúraként működtesse.

Az intézmény 2024-ben elnyerte az Ökoiskola címet, amelyet háromévente szükséges megújítani. A 2026–2031 közötti időszak stratégiai célja az Ökoiskola-i működés intézményi szintű megszilárdítása, a cím folyamatos megújítása, valamint a három sikeres ciklust követően az **örökös Ökoiskola cím** elnyerésének megalapozása.

A 2021-es vezetői programban megjelent a környezeti felelősségvállalás és a fenntartható működés igénye. A jelen ciklusban ez kiegészül a fenntarthatóság pedagógiai integrációjával és a klímatudatos intézményi működtetés tudatos fejlesztésével. A cél a környezeti nevelés beépítése a tanulási folyamatokba, a tanulói felelősségvállalás erősítése, valamint a fenntarthatósági értékek mindennapi iskolai gyakorlatban való megjelenítése.

Kiemelt feladat a fenntarthatósági tartalmak tantárgyi és projektalapú integrációja, a környezeti nevelési programok és témahetek rendszeres működtetése, valamint a pedagógusok módszertani felkészítésének támogatása. Az intézményi működés szintjén a zöld és energiatudatos gyakorlatok erősítése, a környezetbarát működési megoldások alkalmazása és a tanulói ökoprogramok bővítése járul hozzá a szemléletformáláshoz.

Az ökotudatos iskola fejlesztése így egyszerre szolgálja a fenntarthatóság pedagógiai céljait, az intézményi működés környezeti felelősségét és az örökös Ökoiskola státusz elérésének hosszú távú intézményi célját.

Fejlesztési terület	Megvalósítás eszközei	Ütemezés	Indikátorok
Ökoiskola program intézményi megerősítése	Ökoiskola munkacsoport; intézményi akcióterv; pályázati megújítás	2027: 2. megújítás 2027–2029: működtetés 2030: 3. megújítás előkészítése	Ökoiskola kritériumok teljesülése; Örökös Ökoiskola cím elnyerése; programok száma
Fenntarthatóság pedagógiai integrációja	tantárgyi és projektalapú fenntarthatósági tartalmak; témahetek	2026–2027: integráció indítása 2028–2031: rendszeres működés	fenntarthatósági projektek száma; tantárgyi megjelenés
Klímatudatos és zöld intézményi működés	energiatudatos működési gyakorlatok; zöld intézményi megoldások	2026–2028: fejlesztés 2029–2031: stabil működés	intézményi ökológiai mutatók javulása
Környezeti nevelési programok és témahetek	Fenntarthatósági Témahét; ökoprojektek; akciók	2026–2031: folyamatos	programok és résztvevők száma
Tanulói környezeti felelősségvállalás	tanulói ökoközösség; diákprojektek; közösségi akciók	2026–2027: struktúra 2028–2031: működés	tanulói részvételi arány

VII. Teljeskörű iskolai egészségfejlesztés és aktív életmód

A köznevelési stratégia hangsúlyosan kezeli a teljeskörű iskolai egészségfejlesztés megvalósítását, amely a tanulók testi, lelki és szociális jóllétének támogatását tekinti az oktató-nevelő munka alapvető feltételének. A tanulók mentális terhelése, az életmódbeli kockázatok és a mozgásszegény életforma erősödése indokoltta teszik az egészségfejlesztés intézményi szintű megerősítését.

A 2021-es programban megjelent a tanulói jóllét, a biztonságos iskolai környezet és a személyiségfejlesztés támogatása. A jelen ciklusban ez kiegészül a teljeskörű iskolai egészségfejlesztés rendszerének tudatos kiépítésével, amely magában foglalja a mentális egészség támogatását, az aktív életmód ösztönzését, az egészségműveltség fejlesztését és a prevenció programok működtetését.

Az intézmény 2025-ben csatlakozott az Aktív Iskola programhoz, amely a Magyar Diáksport Szövetség mozgásösztönző kezdeményezéseként támogatja a mindennapi fizikai aktivitás növelését és az egészséges életmód kialakítását az iskolákban. A programhoz való kapcsolódás erős szakmai keretet biztosít az iskolai mozgásprogramok, a diáksport és az aktív életmód intézményi szintű fejlesztéséhez.

Kiemelt feladat a mentálhigiénés és jólléti programok működtetése, a mindennapi mozgás és sportolás támogatása, az egészségnevelési és prevenció programok rendszeres szervezése, valamint a szociális és érzelmi kompetenciák fejlesztése. Az intézményi gyakorlatban fontos a diáksport, az aktív iskolai programok és az egészséges életmódot támogató kezdeményezések erősítése, amelyek hozzájárulnak a tanulók testi-lelki egyensúlyához.

A teljeskörű iskolai egészségfejlesztés így egyszerre szolgálja a tanulói jóllétet, a biztonságos iskolai klímát és a személyiség harmonikus fejlődését, miközben az Aktív Iskola program révén a mozgásközpontú, egészségtudatos intézményi kultúra tartós megerősítését is biztosítja.

Fejlesztési terület / fő irány	Megvalósítás eszközei	Ütemezés	Indikátorok
Teljeskörű iskolai egészségfejlesztési rendszer	intézményi egészségfejlesztési program; egészségfejlesztési munkacsoport	2026–2027: rendszer kialakítása 2028–2031: működtetés	egészségfejlesztési programok száma
Mentális egészség és reziliencia	mentálhigiénés foglalkozások; jólléti programok; érzelmi készségfejlesztés	2026–2031: folyamatos	tanulói jóllétmutatók
Aktív életmód és mindennapi mozgás	Aktív Iskola program; mozgásprogramok; aktív szünetek	2026–2027: programbővítés 2028–2031: intézményi szint	mozgásprogramokban résztvevők aránya
Egészségműveltség és prevenció	egészségnevelési projektek; tematikus napok; prevenció programok	2026–2031: folyamatos	prevenció programok száma
Diáksport és sportközösség	diáksportkör; versenyek; Diákolimpia részvétel	2026–2031: folyamatos	diáksport részvétel aránya

EREDMÉNYES OKTATÓ – NEVELŐ MUNKA, HATÉKONY INTÉZMÉNYVEZETÉS

A korábbi intézményvezetési gyakorlat elsősorban a pedagógiai folyamatok ellenőrzésére, a tantervi követelmények teljesítésére és a szabályszerű működés biztosítására helyezte a hangsúlyt. A korszerű köznevelési környezetben azonban a vezetői szemlélet a tanulásközpontú, fejlesztő és adatalapú közösségépítő intézményirányítás felé tolódott. A jelenlegi fejlesztési ciklusban a korábbi funkciók megőrzése mellett a vezetés fókuszja a pedagógiai fejlesztés támogatására, a tanulási eredményességre, valamint a közösségi és mentális biztonságot erősítő intézményi kultúra kialakítására helyeződik.

Az intézmény eredményes pedagógiai működésének alapja a tanulási eredményekre, a tanulói jóllétre és a folyamatos szakmai fejlődésre épülő vezetői szemlélet. Az intézményvezetés célja olyan tanulási környezet kialakítása és fenntartása, amely biztosítja minden tanuló fejlődését, támogatja a pedagógusok szakmai autonómiáját és együttműködését, valamint elősegíti az innovatív és reflektív pedagógiai gyakorlat elterjedését.

A hatékony intézményvezetés kulcsa a stratégiai irányítás és a pedagógiai folyamatok tudatos fejlesztése. A vezető feladata, hogy az intézmény működését közös értékekre és világos célokra építse, és olyan szervezeti kultúrát alakítson ki, amelyben a tanulás, az együttműködés és a minőség iránti elkötelezettség meghatározó.

Pedagógiai minőség és tanulási eredményesség

Az eredményes oktató–nevelő munka középpontjában a tanulási eredményesség és a kompetenciafejlesztés áll. Az intézmény pedagógiai gyakorlata a differenciált tanulásszervezésre, az aktív tanulói részvételre, a fejlesztő értékelésre és a személyre szabott tanulási utak támogatására épül. Kiemelt cél a tanulói alapkompenciák fejlesztése, a tanulási motiváció erősítése, valamint a lemorzsolódás megelőzése.

A pedagógiai munka eredményességét nem csupán a tanulmányi teljesítmények, hanem a tanulói jóllét, a szociális kompetenciák fejlődése és az iskolai bevonódás mértéke is jelzi. Az intézmény ezért tudatosan épít a támogató pedagógiai klímára, a pozitív tanulási környezetre és az inkluzív szemléletre.

Adatalapú intézményfejlesztés és értékelési kultúra

A korszerű intézményvezetés az adatokra és visszajelzésekre épülő döntéshozatalon alapul. Az intézményben működő mérési–értékelési rendszer célja a tanulói fejlődés folyamatos nyomon követése, a pedagógiai folyamatok eredményességének vizsgálata és a fejlesztési irányok megalapozása.

A belső és külső mérési eredmények, partneri visszajelzések és önértékelési tapasztalatok elemzése lehetővé teszi:

- a tanulói teljesítmények alakulásának követését
- a pedagógiai módszerek hatékonyságának vizsgálatát
- a fejlesztendő területek azonosítását
- célzott intézkedések tervezését
- a fejlesztések hatásának visszamérését

Az intézményben az értékelés fejlesztő funkciója hangsúlyos: az adatok nem minősítésre, hanem tanulásra és fejlesztésre szolgálnak. Az értékelési kultúra közös szakmai tanulási folyamatként jelenik meg, amelyben a pedagógusok aktív szereplők.

Tanulószervezet és szakmai együttműködés

A hatékony intézmény tanulószervezetként működik, ahol a pedagógusok szakmai tanulóközösségekben dolgoznak, megosztják tapasztalataikat, reflektálnak gyakorlatukra és közösen fejlesztik pedagógiai módszereiket. A vezető feladata az együttműködés feltételeinek megteremtése, a tudásmegosztás támogatása és az innováció ösztönzése.

A szakmai együttműködés formái különösen:

- munkaközösségi szakmai műhelyek
- közös tervezés és óramegbeszélés
- egymástól tanulás és belső tudásmegosztás
- intézményi fejlesztési projektek
- szakmai reflexió és visszajelzés

Az együttműködő szakmai kultúra erősíti a pedagógiai minőséget, növeli a szervezeti hatékonyságot és támogatja a pedagógusok szakmai jóllétét.

Inkluzív és támogató intézményi működés

Az intézményvezetés kiemelt feladata a befogadó, esélyteremtő és támogató pedagógiai környezet biztosítása. Az inkluzív szemlélet megvalósítása érdekében az intézmény hangsúlyt helyez a differenciált fejlesztésre, a sajátos nevelési igényű (SNI, BTMN) tanulók támogatására, valamint a tehetséggondozásra.

A tanulói jóllét támogatása az intézményi működés fontos eleme. A biztonságos, elfogadó és motiváló légkör elősegíti a tanulói bevonódást, a tanulási sikerességet és a pozitív iskolai élményeket.

Stratégiai és reflektív vezetői működés

A hatékony intézményvezetés stratégiai szemléletű és reflektív. A vezető folyamatosan elemzi az intézmény működését, értékeli a fejlesztések hatását és szükség esetén módosítja a célokat és beavatkozásokat. A vezetői döntések szakmai adatokra, közös értékekre és partneri együttműködésre épülnek.

A vezető szerepe egyszerre irányító, támogató és fejlesztő: biztosítja a működés kereteit, támogatja a pedagógusok szakmai fejlődését és ösztönzi az innovációt. A cél egy olyan stabil és tanulásközpontú intézmény működtetése, amely képes alkalmazkodni a változó oktatási környezethez és hosszú távon fenntartani pedagógiai eredményességét.

A belső ellenőrzési és értékelési rendszer megújítása

A pedagógiai értékelés az iskolában fejlesztéselvű: az értékelés a célrendszert, a pedagógiai folyamatot és a tanulói kimenetet egységben vizsgálja.

A pedagógusok munkájának értékelése során a 18/2024. (IV. 4.) BM rendelet szerinti teljesítményértékelési rendszerhez illeszkedő minőségbiztosítás működik, amely lehetővé teszi, hogy az értékelés olyan személyre szabott, mérhető célokra (3 cél/év rögzítünk) épüljön, amelyek közvetlenül támogatják a stratégiai prioritásainkat: pl.:

- *Innovációs célok:* Pl.: az MI-alapú differenciálás bevezetése vagy digitális tananyagfejlesztés.
- *Közösségi célok:* Pl.: a Békés Iskolák program elemeinek alkalmazása vagy mentorálás.

A rendszer támogatja az objektív teljesítménymérést, mivel az értékelés alapját a tényadatok képezik: a belső mérések eredményei, a tanulói fejlődési mutatók, az óralátogatási tapasztalatok és a munkafegyelem. Ez kizárja a szubjektivitást és erősíti a bizalmat.

A klasszikus ellenőrzési eszközöket (óralátogatás, dokumentumelemzés, interjú) a modern digitális adatok elemzésével egészítjük ki: tanulási platformok használata, digitális tananyag-alkalmazás és tanulói teljesítményadatok együttes vizsgálata biztosítja a komplex pedagógiai képet.

Adatvezérelt mérés-értékelés

Az országos mérések mellett az intézményben kialakított belső mérési rendszer a következő ciklusban digitális diagnosztikai rendszerként működik tovább.

Az értékelés középpontjában a tanulók egyéni fejlődési útja áll: a teljesítményt nem pusztán az osztályátlaghoz, hanem a tanuló saját korábbi eredményeihez viszonyítjuk. Ez a szemlélet teszi láthatóvá a valódi pedagógiai hozzáadott értéket, és segíti a tanulási nehézségek korai felismerését.

A digitális adatfeldolgozás és vizualizáció fejlesztése lehetővé teszi a teljesítménytrendek gyors azonosítását. Az adatok alapján azonnal érzékelhető, ha egy tanulócsoport vagy egyéni tanuló fejlődési pályája eltér a várhatótól, így a tehetséggondozás és a felzárkóztatás célzottabban tervezhető.

A mérési eredmények pedagógiai hasznosítása

A mérés akkor szolgálja a fejlődést, ha visszacsatolás és pedagógiai cselekvés követi.

Az elemzéseket követően a munkaközösségek közösen határozzák meg a szükséges fejlesztési lépéseket. A bevált módszereket és tananyagokat intézményi tudástárban rögzítjük, így a jó gyakorlatok szervezeti szinten is terjednek.

A mérőeszközök szakmai megbízhatósága kiemelt szempont: a feladatlapok és tesztek a tantervi követelményekhez és a pedagógiai validitás elvéhez igazodnak, biztosítva az objektív értékelést.

Intézményi önértékelés és felhasználói visszajelzések

A hatékony intézményvezetés alapja a tanulók, szülők és pedagógusok tapasztalatainak folyamatos figyelemmel kísérése.

Digitális kérdőíves felmérések segítségével rendszeresen mérjük a tanulók biztonságérzetét, jóllétét és a szülői elégedettséget. Az eredményeket az intézményi önértékelési folyamatba építjük be, és összevetjük a külső ellenőrzések tapasztalataival.

Az önértékelési ciklus alapján évente frissül az intézményi fejlesztési terv, így az intézmény működése folyamatosan a valós szükségletekhez igazodik.

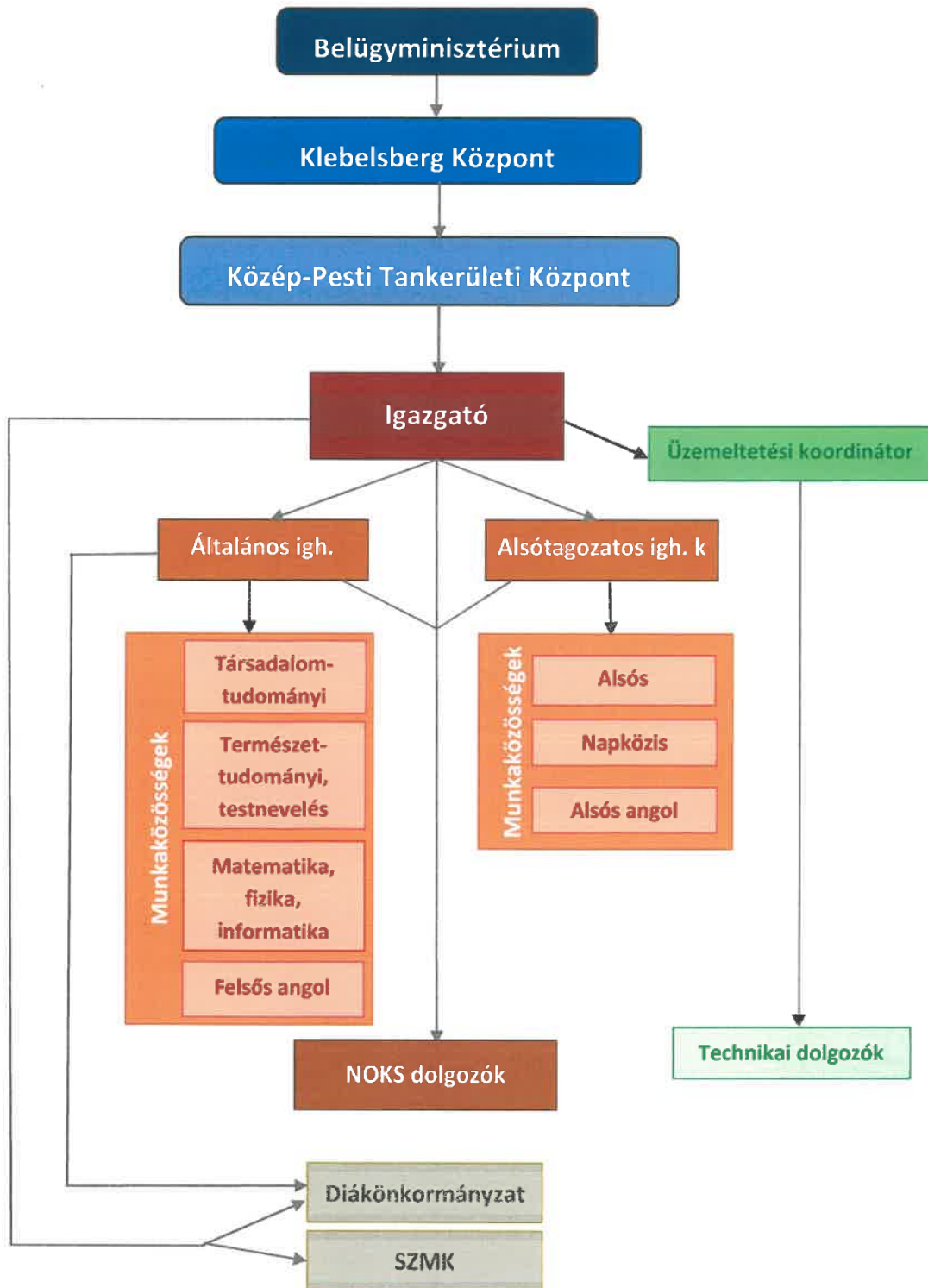
Összegzés

Vezetői programom célja, hogy az iskola olyan tanulószervezetté váljon, ahol a mérés nem stresszforrás, hanem a szakmai fejlődés alapja. Az adatok segítségével láthatóvá válik a tanulók egyéni fejlődése és a pedagógusok módszertani innovációja, miközben az intézmény működése átláthatóbbá és tudatosabban fejleszthetővé válik.

A korszerű, adatvezérelt és fejlesztő intézményvezetés így egyszerre szolgálja az oktató-nevelő munka eredményességét, a tanulói jóllétet és az iskola támogató, befogadó és innovatív intézményi kultúrájának megszilárdulását.

HUMÁNERŐFORRÁS ÉS A SZERVEZET FEJLESZTÉSE

Szervezeti struktúra ábra



Az intézmény egységes szervezeti rendszerben működik, amelyben az igazgató stratégiai irányító szerepet tölt be, munkáját az igazgató-helyettesek és a középvezetők együttműködésével végzi. A szakmai munka alapegységei a munkaközösségek, amelyek meghatározó szerepet töltenek be a pedagógiai tervezésben, a szakmai fejlesztésben és az intézményi innovációk megvalósításában.

A 2026–2031 közötti időszak szervezetfejlesztési célja a munkaközösségek szakmai szerepének erősítése és a projekt-alapú, együttműködésre épülő működés kiterjesztése. Ennek érdekében a munkaközösségek bevonása erősödik a stratégiai döntések előkészítésében, a pedagógiai fejlesztések megvalósításában, a tudásmegosztási folyamatokban, valamint a pedagógus teljesítményértékelés rendszerben.

A szervezeti működés hatékonyságát támogatja az időszakos feladatokra létrejövő szakmai teamek működtetése, amelyek lehetővé teszik az intézményi innovációk rugalmas megvalósítását. A projekt-szemléletű működés erősíti az együttműködést, a közös felelősségvállalást és a szervezeti tanulás kultúráját.

A hatékony működés alapfeltétele az átlátható és gyors információáramlás. Ennek érdekében az intézmény a digitális kommunikációs csatornák tudatos és szabályozott használatára épít, biztosítva, hogy a szakmai és szervezeti információk minden érintetthez időben eljussanak.

A szervezeti kultúra fejlesztésének célja olyan támogató, együttműködő munkahelyi környezet fenntartása, amelyben a pedagógusok szakmai biztonságban és megbecsülve végezhetik munkájukat. A szervezeti klíma folyamatos monitorozása (elégedettségi és klímamérések) lehetővé teszi a vezetés számára a célzott fejlesztési beavatkozásokat és a pedagógus-megtartást támogató intézkedések kialakítását.

Humán erőforrás-stratégia és szervezeti megújulás (VIII. stratégiai cél)

Az intézmény szakmai eredményességének legfontosabb erőforrása a felkészült, együttműködő és megújulásra képes pedagógusközösség. A minőségi pedagógiai munka hosszú távú fenntarthatósága alapvetően a nevelőtestület szakmai felkészültségén, megújulási képességén és együttműködési kultúráján alapul.

Az elmúlt években az intézmény stabil szakos ellátottsággal és erős szakmai identitású nevelőtestülettel működött. Ugyanakkor az országos pedagógushiány erősödése és a pedagógusállomány korstruktúrájának alakulása indokoltá teszi a humán erőforrás-tervezés stratégiai szintű megerősítését. A következő ciklus egyik kiemelt feladata a nyugdíjba vonuló pedagógusok tudásának átadása, az utánpótlás tudatos biztosítása és az intézményi szakmai tudás megőrzése.

A 2026–2031 közötti időszak humán erőforrás-stratégiájának központi célja a szakmai folytonosság biztosítása, a pedagógus és a vezetői utánpótlás, az intézmény tudatos tervezése, valamint a tudásmegosztásra és együttműködésre épülő tanulószervezet működtetése. Ennek érdekében kiemelt feladat a tudásátadás intézményesítése, az utánpótlás-biztosítás rendszerszintű működtetése, valamint a pedagógusok szakmai fejlődését és megtartását támogató motiváló munkakörnyezet fenntartása.

Kiemelt szerepet kap az intézményi mentorprogram működtetése, amely biztosítja a tapasztalt pedagógusok módszertani és intézményi tudásának átadását. A felsőoktatási partnerségek és a gyakornoki programok erősítése hozzájárul az utánpótlás biztosításához és az intézmény szakmai vonzerejének növeléséhez. Ennek érdekében 2026 januárjában egy hosszú akkreditációs folyamat végén a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Nemeskürty István Tanárképző Karának partnerintézményévé vált iskolánk. A belső tudásmenedzsment és szakmai műhelymunka fejlesztése támogatja a jógyakorlatok megosztását, az innováció terjedését és az együttműködő szervezeti kultúra erősödését.

A humán erőforrás-stratégia része a pedagógus-megtartó és motivációs eszközök alkalmazása, a támogató munkahelyi klíma fenntartása, a szakmai fejlődési lehetőségek biztosítása, a

pedagóguskompetenciák fejlesztése és az életpálya-támogatás. A 2026–2031-es ciklusban a pedagógus-továbbképzés fókuszja az intézményi stratégiai célokhoz igazodik. Kiemelt területek:

- digitális és MI-alapú pedagógiai módszerek
- inkluzív és differenciáló pedagógia
- CLIL és kéttannyelvű módszertan
- tehetség gondozás és kompetenciafejlesztés
- Békés Iskola és mentálhigiénés szemlélet

A pedagógusok szakmai előmenetelét a Teljesítményértékelési Rendszerhez (TÉR) illeszkedő egyéni fejlesztési célok támogatják. Az intézmény ösztönzi a szakvizsga és további szakképzettségek megszerzését, valamint a mesterpedagógusi és szakértői szerepek vállalását.

Fejlesztési terület / fő irány	Megvalósítás eszközei	Ütemezés	Indikátorok
Tudásátadás és szakmai folytonosság	intézményi mentorprogram; kulcspedagógus-tudás feltérképezése; tudásátadási terv	2026–2027: feltérképezés és szabályozás 2027–2031: működtetés	mentor–mentorált párok száma
Pedagógus-utánpótlás biztosítása	felsőoktatási partnerségek; gyakoronoki program; hallgatói mentorálás	2026–2028: partnerségek bővítése 2028–2031: stabil működés	gyakornokok száma; pályakezdekők megtartási aránya
Belső tudásmegosztás és szakmai tanulóközösség	szakmai műhelyek; hospitálás; jógyakorlat-tár; belső képzések	2026–2031: folyamatos	műhelyek és hospitálások száma
Pedagógus-megtartás és motiváció	szakmai fejlődési lehetőségek; elismerési formák; támogató klíma	2026–2031: folyamatos	pedagógus-elégedettségi mutatók
Szervezeti együttműködés és középvezetői szerepek	team- és projekt munka; munkaközösségek szakmai szerepének erősítése; középvezetői felkészítés	2026–2028: struktúra erősítése 2028–2031: stabil működés	szakmai csapatok száma középvezetői kezdeményezések száma
Digitális együttműködés és tudásmegosztás	intézményi tudásmegosztó felületek; digitális együttműködési eszközök; online szakmai megosztás	2026–2027: platformok kialakítása 2027–2031: használat és bővítés	megosztott szakmai anyagok száma felületet használó pedagógusok aránya

A 2026–2031 közötti időszak humán erőforrás- és szervezetfejlesztési stratégiájának célja egy stabil, megújulásra képes és tudásmegosztó pedagógusközösség működtetése. A pedagógus-utánpótlás biztosítása, a szakmai tudás rendszerszintű megőrzése és a tanuló szervezetként működő nevelőtestület kialakítása garantálja az intézmény pedagógiai folytonosságát és jövőbeni szakmai eredményességét.

TÁRGYI FELTÉTELEK FEJLESZTÉSE

Fenntartható működés és tanulási környezet fejlesztése

A minőségi oktató-nevelő munka alapvető feltétele a biztonságos, korszerű és fenntartható intézményi környezet. Az iskola magas kihasználtsága, az épület műszaki állapotából fakadó kihívások, valamint az energiahatékonysági és fenntarthatósági szempontok erősödése indokolttá teszik a tárgyi feltételek tervszerű és hosszú távú fejlesztését.

Az intézmény működésének stabil finanszírozását a tankerületi költségvetési támogatás, a saját bevételek (bérbeadás), az alapítványi források és a szülői hozzájárulások együttesen biztosítják. Az elmúlt években több sikeres pályázat is hozzájárult az eszközállomány – különösen a sporteszközök – bővítéséhez. A 2026–2031 közötti időszakban a fejlesztések fókuszja az épület korszerűsítésére, a tanulási terek modernizálására és a digitális infrastruktúra fejlesztésére helyeződik.

A 2021-es vezetői programban megjelent a megfelelő tárgyi feltételek biztosításának igénye. A jelen ciklusban ez kiegészül a fenntarthatósági és energiatudatosági szempontok tudatos érvényesítésével, összhangban az intézmény Ökoiskola szemléletével. A cél olyan zöld és erőforrás-hatékony működési modell kialakítása, amely támogatja a pedagógiai innovációt, a biztonságos működést és a minőségi tanulási környezet fenntartását.

Kiemelt feladat az épület energetikai és műszaki korszerűsítése, a közösségi és tanulási terek fejlesztése, valamint a digitális és hibrid tanulási környezetek bővítése. A tércapacitás korlátainak enyhítése érdekében szükséges a tanulási terek rugalmasabb használatának és a digitális tanulási lehetőségeknek a fejlesztése is. A működési kockázatok csökkentése – különösen a balesetveszélyes vagy elavult infrastruktúra elemek cseréje – hozzájárul a biztonságos intézményi környezethez.

A fenntartható tárgyi feltételrendszer fejlesztése így egyszerre szolgálja az oktatás minőségét, az intézményi biztonságot, az energiahatékony működést és a környezeti felelősségvállalást.

Kiemelt fejlesztési területek 2026–2031

Épület és infrastruktúra fejlesztése

- homlokzati nyílászárók cseréje és homlokzatfelújítás
- energetikai korszerűsítés támogatása
- hátsó udvar balesetveszélyes burkolatának cseréje
- vizesblokkok felújítása (2–3. emelet)
- tornatermi öltözők és vizes helyiségek korszerűsítése
- folyamatos karbantartási és állagmegóvási munkák

Tanulási és közösségi terek modernizálása

- rugalmasan használható tanulási terek kialakítása
- közösségi és pihenőterek fejlesztése
- zöld és ökotudatos iskolai terek bővítése

Digitális és hibrid tanulási környezet fejlesztése

- IKT-eszközpark folyamatos bővítése és cseréje
- laptopok, számítógépek, interaktív megjelenítők beszerzése
- digitális tananyag- és könyvtári állomány fejlesztése
- hibrid oktatási lehetőségek támogatása

Fenntartható működés erősítése

- energiatudatos intézményi működés támogatása
- zöld üzemeltetési megoldások alkalmazása
- Ökoiskola szemlélet infrastrukturális támogatása

AZ INTÉZMÉNY KAPCSOLATRENDSZERE ÉS FEJLESZTÉSE

A köznevelési intézmények működésének eredményességét egyre inkább meghatározza a partnerkapcsolatok minősége, a kommunikáció hatékonysága és az intézmény társadalmi beágyazottsága. Az iskola ma már nem csupán oktatási helyszín, hanem együttműködő közösségi tér, amely a tanulók, a családok, a fenntartó és a szakmai partnerek aktív részvételével működik. A 2026–2031 közötti időszakban célokom egy tudatosan épített, partnerközpontú és együttműködésen alapuló intézményi kapcsolatrendszer további erősítése.

Az intézmény az elmúlt években szilárd és jól működő partnerhálózatot alakított ki. A nevelőtestület, a szülői közösség, a fenntartó és a szakmai partnerek közötti együttműködés hozzájárult az iskola szakmai eredményességéhez és kedvező megítéléséhez. A következő ciklus feladata e kapcsolatok tudatos fejlesztése, a partnerségi működés mélyítése és a kölcsönös bizalomra épülő együttműködési kultúra erősítése.

Partnerkapcsolatok és intézményi presztízs erősítése (IX. stratégiai cél)

A fenntartóval való szakmai együttműködés az intézmény stabil működésének alapja. A közös célok megvalósítása érdekében továbbra is fontosnak tartom a nyílt, korrekt és kölcsönös kommunikációt, a fejlesztési tervek összehangolását és az adatalapú működés erősítését. A partnerségi szemléletű együttműködés hozzájárul az intézményi fejlesztések hatékony megvalósításához és a működési biztonság fenntartásához.

Az intézmény szakmai fejlődését támogatják a pedagógiai és köznevelési intézményekkel kialakított kapcsolatok. A horizontális tanulás, a szakmai műhelyek, a bemutató foglalkozások és a jógyakorlatok megosztása erősíti az innovációt és a szakmai megújulást. A pedagógiai szakszolgálatokkal való együttműködés a tanulók egyéni támogatását és a differenciált fejlesztés hatékonyságát segíti.

A középiskolákkal kialakított partnerkapcsolatok fejlesztése a pályaorientáció és a továbbtanulás támogatása szempontjából kiemelt jelentőségű. A továbbtanulási fórumok, intézménybemutatók és partnerintézményi kapcsolatok segítik a tanulók és a szülők tájékozódását, valamint erősítik az intézmény szakmai kapcsolati hálóját.

Az intézményi kommunikáció és arculat tudatos fejlesztése hozzájárul az iskola társadalmi láthatóságához és vonzerejéhez. A digitális felületek megújítása, az intézményi tartalmak rendszeres megjelenítése és az iskolaválasztást támogató tájékoztatási tevékenység erősítése támogatja az intézmény pozitív megítélésének fenntartását. Célokom egy korszerű, informatív és felhasználóbarát intézményi kommunikációs rendszer működtetése.

Kiemelt jelentőségű a tanulói partnerség fejlesztése. A diákok az intézmény legközvetlenebb partnerei, ezért fontos, hogy életkori sajátosságaiknak megfelelően aktívan részt vehessenek az iskolai élet alakításában. A diákönkormányzat szerepének erősítése, a tanulói vélemények rendszeres gyűjtése és a közösségi programokba való bevonás támogatja a felelősségvállalás, az önállóság és az intézményi kötődés erősödését.

A szülői partnerség az intézményi nevelőmunka alapvető feltétele. Célokom a szülőkkel való együttműködés további erősítése, a kétirányú kommunikáció fejlesztése. A digitális kapcsolattartási formák fejlesztése, a rendszeres visszajelzési lehetőségek és a közös programok támogatják a bizalomra épülő együttműködést és az intézmény iránti elköteleződést.

A gyermekek sikeres fejlődésének egyik legfontosabb feltétele az iskola és a család együttműködése. A gyorsan változó társadalmi és technológiai környezet azonban a szülők számára is új kihívásokat jelent, különösen a „Z” és az „Alfa” generáció nevelése során. Ennek támogatására kívánom elindítani a „Szülők Iskolája” elnevezésű programsorozatot, amely egy párbeszédre és tudásmegosztásra épülő, szülőtámogató edukációs platformként működik. A program célja, hogy az iskola ne csupán oktatási intézményként, hanem a helyi közösség egyik szakmai és szellemi központjaként segítse a családokat a gyermekneveléssel kapcsolatos kérdésekben.

A program tartalma

A „Szülők Iskolája” negyedéves rendszerességgel szervezett előadásokat és interaktív beszélgetéseket foglal magában, amelyekhez külső szakembereket – pszichológusokat, mentálhigiénés szakértőket, pedagógiai szakértőket és digitális biztonsági szakembereket – hívunk meg.

A program lehetséges témái többek között:

- **digitális tudatosság és online biztonság**, a képernyőhasználat és a közösségi média hatásai
- **reziliencia és szorongáskezelés**, a gyermekek lelki ellenállóképességének fejlesztése
- **tanulási motiváció és pályaválasztás**, a jövő készségei és a továbbtanulási lehetőségek
- **érzelmi intelligencia és családi kommunikáció**, hatékony konfliktuskezelési módszerek

Megvalósítási formák

A program a szülők igényeihez igazodva több formában valósul meg:

- **személyes előadások és műhelybeszélgetések** az iskola közösségi tereiben
- **online közvetítések és visszanezhető webináriumok**, amelyek a szülők számára rugalmas hozzáférést biztosítanak
- **rövid szakmai összefoglalók és hírlevelek**, amelyek gyakorlati tanácsokkal segítik a családokat

A program stratégiai jelentősége

A „Szülők Iskolája” program több szempontból is erősíti az intézmény működését:

- **bizalomépítés:** erősíti az iskola és a családok partneri kapcsolatát
- **prevenció:** segíti a nevelési és tanulási problémák korai felismerését, konfliktusok megelőzését
- **közösségépítés:** támogató szülői hálózat kialakulását ösztönzi
- **intézményi vonzerő:** hozzájárul egy modern, nyitott és gondoskodó iskola képének erősítéséhez

A „Szülők Iskolája” programmal az intézményvezetés proaktív módon reagál a változó társadalmi kihívásokra. Meggyőződésem, hogy az iskola akkor tud valódi nevelő közösséggé válni, ha a pedagógusok és a családok közös értékek mentén, partnerként működnek együtt a gyermekek fejlődése érdekében.

Az intézményi kapcsolatrendszer fejlesztése így hozzájárul a tanulói eredményességhez, a partneri elégedettség növeléséhez, az intézmény szakmai megújulásához és társadalmi beágyazottságának erősítéséhez a 2026–2031 közötti időszakban.

AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSÉRE VONATKOZÓ VEZETŐI KOMPETENCIÁK ÉS FEJLESZTÉSÜK

„A legzseniálisabb kapitány sem lehet sikeres egy irányban húzó, motivált és elégedett evezősök nélkül.”

(Kiss Péter, üzletember)

Az intézmény eredményes működésének alapja a tudatos, értékalapú és fejlesztő szemléletű vezetés. Az intézményvezető feladata a jogi, szakmai, szervezeti, gazdasági és partneri elvárások összehangolása, valamint a törvényes, biztonságos és minőségi működés feltételeinek biztosítása. Tizenöt év intézményvezetői tapasztalattal a hátam mögött vallom, hogy a vezetői siker nem pusztán a szabályozók ismeretén, hanem a hitelességen, az emberi méltóság tiszteletén és a közösség erejébe vetett bizalmon alapul.

Vezetői szemléletemet a demokratikus, bevonó és menedzserszemléletű működés jellemzi. Hiszek a közös célokra épülő csapatmunkában, a szakmai párbeszédben. Céлом olyan vezetői kultúra fenntartása és továbbfejlesztése, amely érzékenyen reagál a változó köznevelési környezetre, stratégiai gondolkodásra épül, és egyensúlyt teremt a fenntartói, partneri és munkatársi elvárások között.

A vezetői arculat fejlődése – stabil alapokon, jövőbe tekintve

Korábbi pályázatom értékei – sikerorientáltság, határozottság, empátia – ma is vezetői működésem alapját képezik. Az elmúlt évek globális, társadalmi és oktatáspolitikai változásai azonban rámutattak arra, hogy a modern intézményvezetőnek többnek kell lennie jó irányítónál: stratégiai alkotónak, változásmenedzsernek és válságálló szervezetépítőnek kell lennie.

A 2026–2031-es ciklusban vezetői kompetenciáimat az alábbi területeken kívánom tudatosan továbbfejleszteni:

- **Adaptív vezetés és reziliencia:** gyors és felelős irányváltás képessége a stabilitás megőrzése mellett; a válságmenedzsment beépítése a mindennapi működésbe.
- **Stratégiai és adatvezérelt intézményvezetés:** döntéshozatal objektív mérési eredményekre, visszajelzésekre és elemzésekre alapozva; az ellenőrzés fejlesztő szemléletű alkalmazása.
- **Digitális és innovációs vezetői kompetencia:** a technológiai eszközök – beleértve a mesterséges intelligencia lehetőségeit – tudatos, stratégiai alkalmazása a döntéstámogatásban és az adminisztratív tehermentesítésben.
- **Értéktörző innováció:** az intézmény hagyományainak és pedagógiai arculatának megőrzése mellett a korszerű módszertani és szervezeti megoldások beépítése.

Stratégiai menedzsment-fókuszok

Vezetői munkám négy, egymással összefüggő pillérré épül:

1. Pozitív szervezeti kultúra és klíma

A támogató, pszichológiai biztonságot nyújtó munkahelyi környezet megteremtése kiemelt célom. Olyan intézményi kultúrát kívánok erősíteni, ahol a hiba a tanulási folyamat része, ahol a pedagógus szakmai autonómiája támogatással és visszacsatolással párosul, és ahol a közösségi értékek stabil alapot jelentenek.

2. Hatékony és transzparens információáramlás

A modern intézmény működésének alapja a világos, gyors és horizontális kommunikáció. A cél a hálózatos tudásmegosztás, a transzparens döntéshozatal és az információkhoz való egyenlő hozzáférés biztosítása.

3. Közös jövőkép és stratégiai irányok

A stratégiai célok akkor válnak valódi cselekvési programmá, ha azokat a nevelőtestület nemcsak elfogadja, hanem magáénak érzi. Vezetőként a „mi iskolánk” érzését kívánom erősíteni, ahol a közös célok mentén szerveződő együttműködés biztosítja az intézmény fejlődő működését.

4. Fejlesztő szemléletű ellenőrzés és humánerőforrás-menedzsment

Mérés-értékelési tapasztalataimra építve az ellenőrzést nem számonkérő, hanem fejlesztő eszközként alkalmazom. A humánerőforrás tudatos fejlesztése, a motivációs eszközrendszer bővítése és a szakmai megújulás támogatása a következő ciklusban is prioritás marad.

Önreflexió és folyamatos szakmai fejlődés

A pedagógiai-szakmai ellenőrzések, az önértékelési folyamatok és a partneri visszajelzések megerősítettek abban, hogy a demokratikus vezetési stílus és a következetes, stratégiai gondolkodás az intézmény stabil működésének alapja. Ugyanakkor meggyőződésem, hogy a vezetői kompetenciák fejlesztése folyamatos tanulási és önreflexiós folyamat.

Ennek érdekében a következő ciklusban is részt veszek szakmai hálózatokban és tapasztalatcserékben, valamint tudatosan alkalmazom az önértékelés és visszacsatolás eszközeit. A cél nem csupán a szakmai naprakészség fenntartása, hanem egy olyan jövőálló vezetői működés biztosítása, amely egyszerre őrzi az intézmény értékeit és képes válaszolni a változó oktatási környezet kihívásaira.

A vezetői kompetenciák tudatos fejlesztése így hozzájárul az intézmény stabil működéséhez, a nevelőtestület szakmai megújulásához, a partneri elégedettség növeléséhez és a stratégiai célok eredményes megvalósításához a 2026–2031 közötti időszakban.

VEZETŐI HITVALLÁS

„A vezetés számomra nem a hatalomról szól, hanem a felelősségvállalásról a közös célokért, és arról, hogy másokat is képessé tegyünk a sikerre.”

Tizenöt év intézményvezetői tapasztalattal a hátam mögött vallom, hogy a vezetői siker valódi mércéje nem a külső elismerésekben, hanem a közösség stabilitásában, bizalmában és belső erejében rejlik. Egy iskola akkor működik jól, ha a benne dolgozók és tanulók biztonságban érzik magukat, ha világos értékek mentén dolgoznak, és ha közösen hisznek abban, hogy munkájuknak értelme és jövőformáló ereje van.

Személyes vezetői hitvallásom a támogató, háttérbiztosító vezetés elvére épül. Meggyőződésem, hogy a vezető elsődleges feladata nem csupán az irányítás, hanem olyan stabil és kiszámítható keretek megteremtése, amelyek között a közösség minden tagja kibontakoztathatja képességeit. Egy jól működő intézményben a vezető jelenléte biztonságot, irányt és kiszámíthatóságot ad.

Vezetőként egyfajta „pajzsot” kívánok tartani az iskola közössége elé: olyan védő és támogató közeget teremteni, amely megóvjá a pedagógiai munkát a külső bizonytalanságoktól, miközben teret ad a szakmai innovációnak, a megújulásnak és a kreatív gondolkodásnak.

Hiszem, hogy az intézményi biztonság és a pedagógiai minőség egymást erősítő tényezők.

Vallom, hogy:

- Ha a **pedagógus** érzi a vezetői háttér biztonságát, akkor mer innovatív lenni, mer kísérletezni, és képes valódi hivatástudattal az oktatásra koncentrálni.
- Ha a **diák** érzelmi biztonságban van, mer kérdezni, mer hibázni, és ezáltal válik képessé a valódi, mély tudás megszerzésére.
- Ha a **szülő** érzékeli az intézmény stabilitását, kiszámíthatóságát és szakmai hitelességét, akkor válik az iskola valódi partnerévé a gyermek nevelésében.

Számomra a vezetés nem pozíció, hanem felelősségvállalás: felelősség az intézmény szakmai színvonaláért, erkölcsi tartásáért és jövőjéért. Felelősség a közösség légköréért, az együttműködés kultúrájáért, valamint azért a támogató környezetért, ahol a hiba a tanulás természetes része, a siker pedig közös öröm.

Intézményvezetőként arra törekszem, hogy az iskola egyszerre legyen értékörző és jövőbe mutató. Meggyőződésem, hogy a jövőálló iskola nem az alapértékek feladásával, hanem azok következetes képviselésével és korszerű megerősítésével épül.

Olyan vezető kívánok maradni, aki szakértelmével szilárd alapot ad a jelenben, döntéseiben következetes, értékeiben megbízható, és közösségével együtt, felelősen és elkötelezetten formálja az intézmény jövőjét.

RÖVID ÖSSZEGZÉS

„Ne higgyük, hogy az egyik emberi lény nagyon különbözik a másiktól. Az igazság az, hogy az van előnyösebb helyzetben, aki jobb iskolába járt.”

(Thuküdidész)

Az elmúlt évek technológiai fejlődése és a társadalmi környezet gyors átalakulása alapvetően formálja át az oktatás szerepét és feladatait. A digitális technológiák térnyerése, a tudás folyamatos megújulása, valamint a munkaerőpiaci elvárások változása olyan kihívásokat állítanak a köznevelési intézmények elé, amelyekre az iskoláknak tudatos szakmai stratégiával kell válaszolniuk. Ebben a környezetben az iskola feladata már nem csupán az ismeretek átadása, hanem a kulcskompetenciák fejlesztése, az alkalmazható tudás megalapozása, a tanulók problémamegoldó gondolkodásának, a reziliencia és a kiszámíthatatlan változásokhoz való alkalmazkodás képességének, és együttműködési készségeinek fejlesztése.

A Városligeti Iskola eddigi működése és eredményei azt mutatják, hogy az intézmény stabil szakmai alapokra építve képes megfelelni ezeknek az elvárásoknak. A több mint három évtizedes két tanítási nyelvű képzés, a pedagógusok magas szintű szakmai munkája, valamint az intézmény jó hírneve olyan értékek, amelyek erős alapot biztosítanak a jövőbeni fejlődéshez. A további fejlesztések megtervezése során ezért elsődleges szempont az intézmény hagyományainak megőrzése, valamint ezek korszerű pedagógiai megközelítésekkel történő megerősítése.

A vezetői programom alap gondolata a **tradíció és az innováció kiegyensúlyozott egységének megteremtése, a „Jövőálló Városligeti Modell”**, amely biztosítja, hogy az intézmény egyszerre őrizze meg kialakult értékeit, és képes legyen reagálni a 21. századi oktatás kihívásaira. A fejlesztési elképzelések három egymással szorosan összefüggő területre épülnek.

Az első a **stabil szakmai működés és értékőrzés (tradíció-stabilitás)**. A két tanítási nyelvű képzés hagyományainak fenntartása és továbbfejlesztése, valamint a **pedagógiai munka magas színvonalának és eredményességének megőrzése** az intézmény jövője szempontjából meghatározó jelentőségű. Ugyanilyen fontos a **humán erőforrás tudatos fejlesztése**, a pedagógusok szakmai támogatása és az utánpótlás biztosítása, amely hosszú távon garantálja az intézmény szakmai stabilitását és fejlődőképességét.

A második terület a **támogató iskolai közösség, intézményi környezet erősítése (biztonság)**. A tanulók eredményes fejlődésének alapfeltétele a kiszámítható, támogató légkör, az egymás iránti tiszteletre épülő közösség és az együttműködésen alapuló intézményi kultúra. Ennek érdekében kiemelt szerepet kapnak a közösségépítést, a konfliktuskezelést (**Békés Iskolák program**) és a tanulói jóllétet támogató programok (**Egészségfejlesztés és aktív életmód program**). Az iskola és a család együttműködésének erősítése szintén fontos feladat. Ezt szolgálhatja a tervezett **„Szülők Iskolája”** program is, amely szakmai segítséget nyújthat a szülők számára a mai generáció nevelésével kapcsolatos kérdésekben, és erősítheti az intézmény és a családok közötti partneri kapcsolatot.

A harmadik terület a **pedagógiai megújulás (innováció-jövőállóság)**. A digitális eszközök tudatos és pedagógiailag megalapozott alkalmazása, valamint a korszerű tanulószervezési módszerek beépítése lehetőséget teremt a tanulási folyamatok hatékonyabb szervezésére, a differenciálás

erősítésére és a tanulók aktívabb bevonására. Az innováció azonban nem öncélú fejlesztést jelent, hanem olyan pedagógiai megoldások alkalmazását, amelyek az intézmény értékrendjével összhangban támogatják a tanulók fejlődését és sikeres tanulási útját. E szemlélethez szorosan kapcsolódik a fenntarthatóság pedagógiája és az **ökoiskolai program** fejlesztése is, amely a környezeti felelősségvállalás, a tudatos erőforrás-használat és a természeti értékek tiszteletének erősítésével járul hozzá a tanulók jövőorientált gondolkodásának kialakításához. Meggyőződésem, hogy a jövő iskolája csak akkor lehet sikeres, ha a tudás átadása mellett a felelős, környezettudatos és közösség iránt elkötelezett gondolkodás formálásában is aktív szerepet vállal.

Az iskola jövője szempontjából alapvető cél, hogy az intézmény továbbra is szilárd értékrenddel rendelkező, szakmailag elismert és fejlődésre nyitott intézmény maradjon, amely képes biztonságos és inspiráló környezetet biztosítani tanulóinak számára, és megalapozni a sikeres továbblépéshez szükséges tudást és készségeket.

A 2026–2031 közötti vezetői programom olyan fejlesztési irányokat határoz meg, amelyek biztosítják az intézmény szakmai folytonosságát, pedagógiai minőségének fenntarthatóságát és alkalmazkodóképességét. Célom, hogy vezetésemmel az intézmény a következő években is szilárd, érték alapú és innovatív iskolaként működjön, amely sikeresen támogatja tanulóinak fejlődését, pedagógusai szakmai megújulását és közössége fejlődését.

Meggyőződésem, hogy több évtizedes pedagógiai és 15 éves vezetői tapasztalatom, valamint az intézmény működésének mély ismerete megfelelő alapot biztosít a kitűzött stratégiai célok megvalósításához. Bízom abban, hogy a fenntartó és a döntéshozók támogatásával a 2026–2031 közötti időszakban igazgatóként tovább erősíthetem az intézmény szakmai értékeit, eredményességét és jó hírnevét.

Tisztelettel:

Budapest, 2026. március 9.



Vizi Andrea