

3. Intézményvezetői stratégia

3.1. Törvényi háttér

A köznevelési intézmények vezetőjének legfontosabb feladata **az intézmény törvényes működési körülményeinek megteremtése**, fenntartása, az intézmény **gazdaságos működtetése**.

A jelenleg hatályos jogszabályok intézményünkkel kapcsolatos vázlatos ismertetése a helyzetelemzéssel együtt segíti az intézményfejlesztési stratégia kialakítását.

Általános Iskola Intézményegység

A 2011. évi CXCV. törvény 4. §-a, valamint az intézmény szakmai alapidokumentuma alapján intézményünk alapfeladata azoknak a sajátos nevelési igényű tanulóknak iskolai nevelés-oktatása, akik az e célra létrehozott gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelési-oktatási intézményben, iskolai osztályban eredményesebben foglalkoztathatóak, valamint az utazó gyógypedagógusi, utazó konduktori hálózat működtetése.

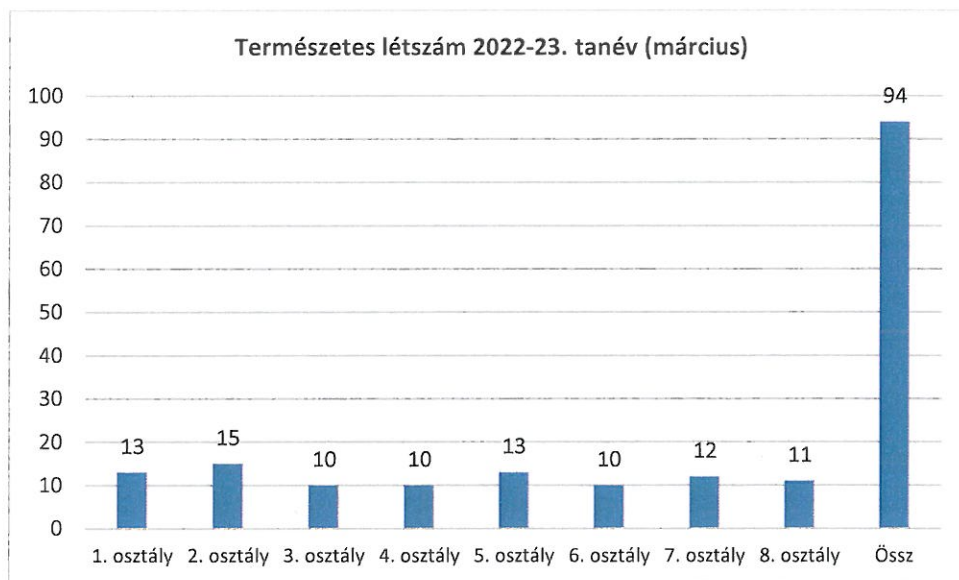
Sajátos nevelési igényű gyermek, tanuló: az a különleges bánásmódot igénylő gyermek, tanuló, aki a szakértői bizottság szakértői véleménye alapján mozgásszervi, érzékszervi, értelmi vagy beszéd fogyatékos, több fogyatékoság együttes előfordulása esetén halmozottan fogyatékos, autizmus spektrum zavarral vagy egyéb pszichés fejlődési zavarral (súlyos tanulási, figyelem- vagy magatartásszabályozási zavarral) küzd.¹⁰

A sajátos nevelési igényű gyermeknek, tanulóknak joga,¹¹ hogy különleges bánásmód keretében állapotának megfelelő pedagógiai, gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai ellátásban részesüljön attól kezdődően, hogy igényjogosultságát megállapították. A különleges bánásmódnak megfelelő ellátást a szakértői bizottság szakértői véleményében foglaltak szerint kell biztosítani.

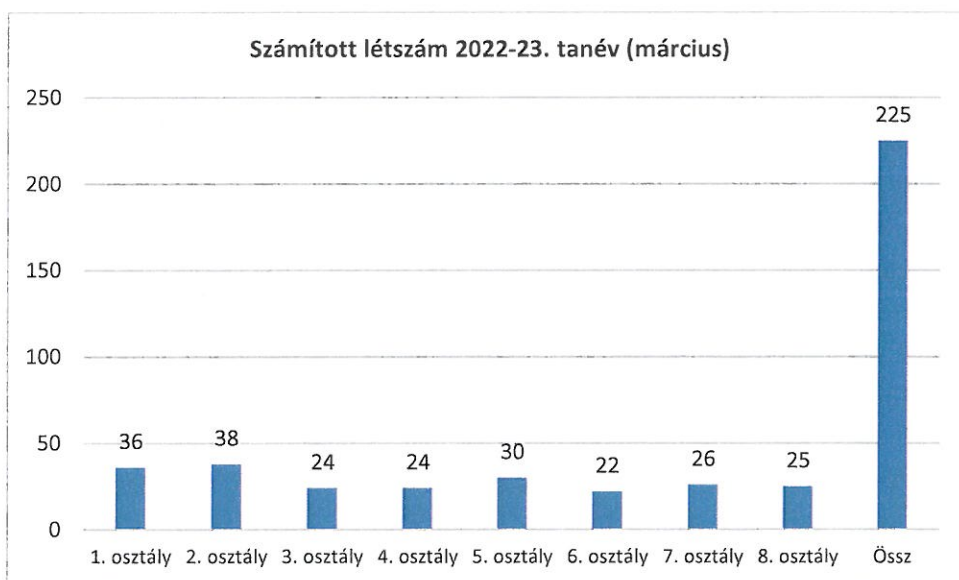
A gyógypedagógiai intézményrendszerben a csoport, illetve az osztálylétszámok szervezésénél figyelembe kell venni a nemzeti köznevelésről szóló CXCV. törvény 47. §-ának (7) bekezdését, melynek értelmében „az enyhe értelmi fogyatékos, beszéd fogyatékos vagy pszichés fejlődési zavarral küzdő sajátos nevelési igényű tanulót két gyermekként, a mozgásszervi, érzékszervi, közép súlyos értelmi fogyatékos, autizmus spektrum zavarral küzdő vagy halmozottan fogyatékos gyermeket, tanulót három gyermekként kell figyelembe venni az óvodai csoport, iskolai osztály, kollégiumi csoport létszámának számításánál, ha nevelés-oktatásuk a többi gyermekkel, tanulóval együtt történik.” Emiatt az osztálylétszámok az Általános Iskola Intézményegységben alacsonyak voltak. **Az elmúlt években azonban olyan magas lett a beiratkozott tanulók száma, hogy az osztályok létszámai megközelítik a tipikusan fejlődő diákokat fogadó intézmények osztálylétszámát.**

¹⁰ 2011. évi CXCV. tv. 4. § 25.

¹¹ 2011. évi CXCV. tv. 47. § (1)



8. sz. ábra: osztálylétszámok 2022-23. tanév március



9. sz. ábra: számított osztálylétszámok 2022-23. tanév március¹²

Utazó Gyógypedagógusi Hálózat Intézményegység

A sajátos nevelési igényű gyermek, tanuló neveléséhez, oktatásához szükséges speciális szakképzettséggel rendelkező szakember utazó gyógypedagógusi hálózat útján is biztosítható.¹³ Az utazó gyógypedagógusi hálózat feladata a sajátos nevelési igényű gyermek, tanuló neveléséhez, oktatásához szükséges speciális szakképzettséggel rendelkező szakember biztosítása, amennyiben a nevelési-oktatási intézmény a 47. §-ában

¹² A hatályban lévő köznevelési jogszabályok, és a tanulók szakértői véleménye alapján a nálunk tanuló diákok között az autizmus spektrum zavarral küzdő diákok számított létszáma 3, a többi diák számított létszáma 2 fő.

¹³ 2011. évi CXCV. tv. 47. § (10)

meghatározottak szerint alkalmazandó gyógypedagógus, konduktor szakképzettségű szakemberrel nem rendelkezik. Az utazó gyógypedagógusi, utazó konduktori hálózat megszervezése és működtetése az illetékes tankerületi központ feladata.¹⁴

EGYMI

EGYMI¹⁵ a sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók többi gyermekkel, tanulóval együtt történő nevelésének, oktatásának segítése céljából hozható létre. Az intézmény keretén belül működni kell kizárólag sajátos nevelési igényű gyermekeket, tanulókat ellátó óvodai, általános iskolai, fejlesztő nevelés-oktatást végző iskolai vagy középfokú iskolai feladatot ellátó intézményegységnek, továbbá utazó gyógypedagógusi, utazó konduktori hálózatnak vagy - az országos és megyei szakértői bizottsági feladatok kivételével - pedagógiai szakszolgálati feladatokat ellátó intézményegységnek. Az EGYMI elláthatja... a gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai eszközök és segédanyagok kölcsönzésének feladatait... Az EGYMI-ben ellátott feladatokra ... külön-külön szervezeti és szakmai tekintetben önálló intézményegységeket kell létrehozni.

Utazó Gyógypedagógusi Hálózatunkban az ellátási terület megnövekedett, ennek megfelelően nőtt a státuszok száma is. A még öt éve is kis létszámú szervezet egy nagy szervezetté nőtte ki magát, több feladatvégzési hellyel és megnövekedett ellátandó gyermek létszámmal. Ebben a szervezetben szükséges volt a kapcsolati háló újragondolása, a protokolláris működés újraszervezése, a vezetői feladatok áttekintése. A fenntartó engedélyével az Utazó Gyógypedagógusi Hálózatunkban az intézményegység-vezető mellé egy helyettest tudtunk alkalmazni, aki támogatja a vezetői feladatokat.

3.2. Vezetési koncepció

Vezetési koncepciómban a számomra fontos vezetői értékeket és bizonyos vezetői feladatok, folyamatok megvalósítását szeretném bemutatni.

Változások követése – innováció

Az elmúlt tíz évben számos változás következett be az intézményben. Ezek egy része külső oktatáspolitikai változások, más része belső intézményi változások következménye volt. Munkatársaink változások miatt érzett bizonytalanságának csökkentése érdekében elsődlegesnek tartottam és tartom, hogy **motiváció**jukat megőrizzem, a változásokról pontos és korrekt **információ**kkal lássam el őket, közös munkával újabb innovációs lehetőségeket tárjunk fel. A változások mindig magukban hordják az innováció lehetőségét is. Fontosnak tartom, hogy ezeket az innovációs energiákat ki tudjuk használni, és eredményesíteni tudjuk az intézményben. Azt szeretném elérni, hogy minden kollégánk megélje, hogy szakmai újításokban részt venni öröm, és ehhez ő is tud hozzátenni, egyrészt a gyermekek, tanulók

¹⁴ 2011. évi CXc. tv. 15/A. § (2)

¹⁵ 2011. évi CXc. tv. 20. § (9)

támogatása, másrészt saját maga és a közösség fejlődése érdekében. Számos tudásépítő és megosztó alkalmat szervezünk az intézményen belül és kívül, akár bázisintézményi programként is, egyetemi hallgatók szakmai gyakorlatát tartjuk, melyek során kollégáink újíttást be tudják mutatni és tovább tudják adni.

Szervezetfejlesztés

Mindig kiemelten kezeltem az intézményben a **szervezetfejlesztési** feladatok megvalósítását, a pozitív szervezeti klíma megőrzését, erősítését. Tapasztalatom szerint a jó szervezeti klímájú intézményekben az intézményt érintő változások is eredményesebben valósulnak meg. A változások, változtatások a szervezet minden tagjára hatással vannak. Célom, hogy ezeket a változásokat pozitívumként éljék meg a **munkatársak**, lehetőség szerint felhasználva **szakmai, módszertani tudásukat**, és a szervezet iránti **elkötelezettségüket**. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, szükséges az intézmény rugalmassága, tanulószervezetként való gondolkodása és működése. Ennek érdekében szeretném továbbra is használni a csoportos kirándulások, közös ebédek, munkán kívüli alkalmak kínálatát lehetőségeket éppúgy, mint a szakmai programok által kínákozó alkalmakat, legyen az egy eszközbemutató, bemutató óra, vagy mentálhigiénés támogatás pedagóguscsoportok számára.

Hagyományőrzés

Az elmúlt 10 évben **számos új hagyományt teremtettünk**, de **megőriztünk** régi hagyományokat is. Továbbra is szeretném ezeket a hagyományokat ápolni és fenntartani, de csak addig, amíg ezek a hagyományok az intézményben tanuló gyermekek és a kollégák megelégedésére és fejlődésére szolgálnak.

Együttműködés

Célom, hogy olyan **együttműködésen alapuló munkahelyi légkört** tartsunk fenn, ahol a különböző szakmai fórumokon, megbeszéléseken közösen dönthetjük el a kollégákkal, és amennyiben szükséges a szülőkkel és a tanulókkal az intézmény szakmai céljainak kijelölését és az ezekhez kapcsolódó feladatok megvalósítását. Elképzelésem szerint a tanév végi intézményi önértékelések ezután is jó alapját fogják adni az intézményfejlesztésnek, mely fejlesztési folyamatok és az ezekkel járó feladatok továbbra is a munkaközösségek munkájában realizálódnak.

A fontosabb feladatok megvalósítása során szeretnék a **szülőkkel szorosabb együttműködést** kialakítani, bevonni őket az iskolai folyamatokba, az intézményt nyitottabbá tenni számukra. Olyan intézményt szeretnék vezetni, ahol a szülők is „otthon érzik magukat”.

Az iskola demokratikus működéséhez szükségesnek tartom a **diákönkormányzattal** való együttműködést. Szepe jelentős a közösségformálásban, az érdekvédelmi szervezetekkel valamint a civil társadalommal való együttműködésben.

Örökzöld téma – különösen a gyógypedagógiában – a **szülőkkel, a szülői szervezettel való együttműködés**. Az iskola az ő gyerekeiknek nyújt iskolai rendszerben és utazó gyógypedagógusok által nevelést, oktatást, fejlesztést. Szükséges, hogy a szülők is ismerjék

meg az intézmény célrendszerét, a törvényi előírásokat és rendeleteket, és lehetőség szerint vegyenek részt a nem szakmai jellegű működések vitájában, az intézményi alapidokumentumok véleményezésében. Javasataikkal, ötleteikkel segítsék az intézményi munkát.

Szeretném megőrizni **fenntartónkkal**, a Belső-Pesti Tankerületi Központtal azt a sikeres együttműködést, ami jellemzi közös feladataink megoldását.

Továbbra is szeretnék szoros együttműködést fenntartani **Józsefváros Önkormányzatával**, és szeretnék jó, együttműködésen alapuló kapcsolatot kialakítani Terézváros és Erzsébetváros Önkormányzatával is.

Döntések előkészítése és döntés

Azokban a folyamatokban, melyekben az intézmény nevelőtestületének döntési joga van, minden esetben továbbra is **megfelelő információkat szeretnék számukra nyújtani** ahhoz, hogy szakmai és emberi szempontokat is figyelembe véve megfelelő döntéseket hozzanak. Azokban a döntési helyzetekben, melyek egyszemélyes, vezetői döntést kívánnak, szeretném a nevelőtestületet, az igazgató tanácsot, az intézményi tanácsot, valamint a szülői és diákközösséget a továbbiakban is bevonni a döntések előkészítésébe.

Feladatmegosztás

Az intézmény kialakított szervezeti struktúrájának megfelelően szeretném a feladatokat továbbra is egyértelműen megfogalmazni és a feladatokkal együttjáró felelősséget is megosztani vezetőtársaimmal, a feladatot vállaló kollégáimmal. Ez azt is jelenti, hogy a feladatok kiosztása során törekszem arra, hogy **mindenki a számára megfelelő feladatokat kapja**, így felelősséget tudjon vállalni annak megoldásában. Ebben nagy segítségemre voltak eddig is a munkaközösség-vezetők és szeretnék a következő öt évben is támaszkodni munkájukra ebben a feladatban.

Szakmai, pedagógiai vezetés

Nagyon fontosnak tartom, hogy vezetőként ne csak a vezetői feladatokra, hanem a **pedagógiai munkára** is tudjak koncentrálni, Szeretném továbbfejleszteni vezetői és pedagógusi tudásomat egyaránt. Továbbra is szeretnék logopédiai hallgatóknak gyakorlatvezetést tartani és szívesen vállalom pályakezdő kollégáink mentorálását is. Vezető szaktanácsadóként nagy öröömre szolgál, hogy az intézményben felhalmozódott tudást szaktanácsadó kollégáimnak és más intézmények pedagógusainak is tovább tudom adni. Bízom abban, hogy kollégáim szakmai és pedagógiai munkámat hatékonynak, sikeresnek ítélik meg, és szeretném, ha ez a minőségi nevelés-oktatás, fejlesztés jellemezne a továbbiakban is.

Vezetői ellenőrzés, értékelés

A vezetői ellenőrzést, az **eredményes, minőségi és hatékony munka irányába mutató értékelést**, a partnerközpontú intézményrendszer működtetését szintén kiemelten kezelem a továbbiakban is. A pedagógusok külső ellenőrzésének, értékelésének (minősítés) országos rendszere által delegált feladatokat továbbra is szeretném pontosan elvégezni, mindig szem

előtt tartva a kollégák és az intézmény szakmai fejlődését. A **külső értékelés mellett** fontosnak és nagyon hatékonynak tartom a **tervezett és folyamatos belső értékelési (TÉR)** rendszer kialakítását és fenntartását is, mely segíti a pedagógust az önértékelés, önfejlesztés folyamataiban. Az eddig alkalmazott belső értékelési rendszerben 138 folyamatot indítottunk el és valósítottunk meg sikeresen.

Menedzser szemlélet – intézményi arculat

Intézményünkéről az érdeklődők naprakész információkat kaphatnak **honlapunkról** és **Facebook** oldalunkról. Az intézményi arculat kialakítása megtörtént, véleményem szerint az intézménynek nagyon jó és egyre jobb szakmai híre van Budapesten és országosan is. Szeretném az arculatépítést tudatosabban folytatni annak érdekében, hogy több támogatót tudjunk felkutatni, színesítve ezzel tevékenységeinket és fejlesztési lehetőségeinket.

Információáramlás

A szervezeti kultúra fejlődésének egyik kulcstémája az információáramlás biztosításának kérdése. Intézményünkben **jól működő kommunikációs hálózatot** alakítottunk ki. Az intézmény **weboldalán** keresztül **e-mailes levelezőrendszert** működik, ezen keresztül történik a kapcsolattartás. A felületen **naptár** funkció van, a kollégák napra készen tájékozódhatnak az intézmény programjairól. A napi feladatok elvégzésére **TEAMS** felületen csatornákat hoztunk létre. Ez a felület alkalmas a **kollaborációra** és a folyamatos, nyomon követhető munkavégzésre.

Természetesen az **online kommunikáción** túl a **hagyományos kommunikáció** eszközeit is szeretném alkalmazni a továbbiakban, mely az írott és szóbeli információ megosztás számos eszközét jelenti: a tanárban lévő tanári faliújságok naprakész információkkal történő vezetését és az információs értekezletek, valamint személyes beszélgetések kínálta lehetőségek kiaknázását.

Az információáramlás hatékonyságának növelése érdekében **kommunikáció protokollt** alakítottunk ki, melyben az információ továbbításának felületeit és folyamatát is szabályozzuk.

Továbbra is fontosnak tartom olyan információáramlási rendszer működtetését, amely jelenti egyrészt a **véleménycserék** színtereinek kialakítását, a szakmai fejlődést elősegítő fórumok szervezését, másrészt jelenthet **aktív részvételt**, ill. annak motivációját biztosító attitűd-formálást.

3.3. Intézményfejlesztési stratégia

Főbb elképzeléseim az intézményfejlesztésről

Intézményfejlesztési stratégiámat a helyzetelemzés alapján készítettem el, melynek alapján elmondhatom, hogy vezetésem tíz éve alatt az intézményben **számos innovációt** valósítottunk meg munkatársaimmal. Színes nevelési-oktatási és fejlesztési lehetőségeket, szabadidős programokat biztosítunk a tanulók számára. **Intézményünk egyre nyitottabb**, számos rendezvény szervezője, házigazdája. Előző vezetői pályázatomban azt a célt tűztem ki, hogy a **következő 5 évben az eddig elért eredmények, pedagógiai és szervezeti**

folyamatok megszilárdítására, valamint a felmerülő igények kielégítésére szeretnék koncentrálni. Ezt a célt sikerült túlszárnyalni. Az elért sikereket, folyamatokat megszilárdítottuk, de számos új kezdeményezést is megvalósítottunk. Éppen ezért ebben az intézményfejlesztési stratégiában továbbra is a megszilárdítást helyezem fókuszba. A változásokat, újításokat csak annak mértékében szorgalmazom, ahogy azt az oktatáspolitikai, vagy a belső intézményi helyzet megkívánja.

Természetesnek tartom, hogy az intézményt érintő szervezeti és szakmai változások miatt újabb újításokat szükséges lesz bevezetni, de szeretnék **nyugodt és szakmailag kiegyensúlyozott munkahelyi légkört** teremteni. Terveim szerint a következő öt év **az eddig elért eredmények megszilárdításának** időszaka lesz.

Intézményfejlesztési stratégiámban keverednek saját és munkatársaimmal kialakított elképzeléseink. Számomra elképzelhetetlen, hogy nélkülük, az ő véleményük, értékelésük, javaslatuk nélkül dolgozzak ki fejlesztési elképzeléseket. Azt gondolom, hogy **vezetőként legfőbb feladatom az intézményben, valamint a kollégák személyében, szakmaiságában, belső erőforrásaiban fellelhető értékek, tudások kiaknázása, annak érdekében, hogy a sajátos nevelési igényű gyerekek, tanulók ellátása a legmagasabb szakmai színvonalon valósulhasson meg.**

A helyzetelemzés és a jelenleg folyamatban lévő oktatáspolitikai változások alapján az alábbi 6 terület fejlesztését kívánom bemutatni (minden terület leírása alatt a 2021/22. tanévi tanfelügyeleti vezetői ellenőrzés alapján készített vezetői önfejlesztési tervem vonatkozó részeit is bemutatom):

1. Neveléshez, oktatáshoz, fejlesztéshez szükséges tárgyi és személyi feltételek fejlesztése, mindkét intézményegységben
2. Pedagógusok módszertani felkészültségének fejlesztése, mindkét intézményegységben: KIP bevezetése, fenntartható fejlődés tudatos támogatása, hátránykompenzációs program tudatos alkalmazása
3. Bullying megelőzése, kezelése, leginkább az Általános Iskola Intézményegységben
4. Befogadó pedagógusok, intézmények és intézményvezetők együttnevelés iránti érzékenyítése
5. TÉR bevezetése, munkaközösségek átszervezése
6. Pozitív szervezeti klíma fejlesztése

3.3.1. Neveléshez, oktatáshoz, fejlesztéshez szükséges tárgyi és személyi feltételek fejlesztése, mindkét intézményegységben

Intézményünkben, minden tanévben, tanév végén **helyzetelemzést** készítünk, öt évente **vezetői és intézményi önértékelést** végzünk, illetve lebonyolítjuk a tanfelügyeleti ellenőrzéseket is. Sajnos minden mérésben, értékelésben és ellenőrzésben **egyértelműen az infrastrukturális, tárgyi feltételeink nem megfelelő és egyre romló voltát állapítottuk, vagy állapították meg.**

Az intézményi önértékelés és a tanfelügyeleti ellenőrzés során megállapításra került, hogy az intézmény bútorzatának, fejlesztő és nevelési-oktatási tevékenységet támogató

eszközeinek cseréjére van szükség, valamint szükséges az IKT eszközök korszerűsítése, cseréje és bővítése is.

Mivel az intézményi költségvetés kereteibe egy nagyobb arányú, akár ötéves időtartamra szóló fejlesztési tervet nem tudok beilleszteni, továbbra is tervezem olyan **pályázat**oknak a megírását, melyekben a szakmai fejlesztések mellett lehetőség kínálkozik az intézményi infrastruktúra fejlesztésére is.

Az **intézményi feladatbővülés** miatt a megnövekedett létszámú **Utazó Gyógypedagógusi Hálózat munkájához szükséges helyiségek kialakítása** mindenképpen fontos lenne. Jelenleg az utazó gyógypedagógusok két kisebb tanári szobában végzik adminisztrációs és felkészülési feladataikat, melyben már nem jut asztal és szék minden kolléga számára. Ezeket a termeket, amennyiben nem használják az utazó gyógypedagógusok, az általános iskola pedagógusai használják egyéni fejlesztésre, vagy csoportbontásra.

Távlati terveim között szerepel, hogy az épületünk új épületszárnyában található **szervezetkész padlástérben kialakításra kerüljön egy, az utazó gyógypedagógusok számára kialakított módszertani központ**, mely alkalmas lehet az utazó gyógypedagógusok munkavégzésére, valamint a módszertani központi és Bázisintézményi feladatok, tevékenységek ellátására is.

Az Általános Iskola Intézményegységben folyamatosan, két tanév óta a kollégák által jelzett probléma, hogy **nincs megfelelő számú terem** a tanulók egyéni, vagy kiscsoportos fejlesztésére valamint a csoportbontásra, amikor szaktanárok tanítják az ép intellektusú tanulócsoportot. A **padlástér kialakításával két helyiség felszabadulna**, így lehetőség lenne a csoportbontásokhoz szükséges terem kialakítására, vagy a megnövekedett tanulói létszám miatt újabb osztályok indítására. Újabb kisebb terem kialakítására lenne lehetőség, a nem funkciójának megfelelően működő **szövő terem átalakításával**. Ennek egyik felében évek óta a magántanulók terme található, másik felének átalakításával, illetve a két helyiség szétválasztásával újabb **fejlesztő terem kialakítására** lenne lehetőség.

Az általános iskola tanulói populációjának változásával szükséges az intézményben tanító **szakemberek képzése, átképzése**, valamint az egyéb pszichés fejlődési, vagy autizmus spektrum zavarral küzdő tanulók ellátására megfelelő végzettséggel (**autizmus és pszichopedagógia szakirány**) rendelkező szakemberek felvétele nem csak az általános iskolába, de az utazó gyógypedagógusi hálózatba is.

A tanfelügyeleti ellenőrzés alapján készített vezetői önfejlesztési terv ide vonatkozó része:

Projekt neve:	A fenntartóval való együttműködés erősítése az eszközfejlesztés érdekében. Fenntartói támogatás elérése. A fizetős, formális képzéseken való részvétel lehetőségének megteremtése
Projekt célja, indokoltsága:	Az intézmény finanszírozásának növelése egyrészt az intézmény bútorzatának megújulása, másrészt a humán erőforrás szakmai fejlesztése érdekében.
Projekt mérföldkövei, ellenőrzési pontjai:	Minden tanév eleje és vége.
A célok eléréséhez szükséges feladatok	

<i>A feladat:</i>	<i>A fenntartóval való együttműködés erősítése az eszközfejlesztés érdekében.</i>
A feladat végrehajtásának módszere:	Helyzetelemzés és értékelés.
A feladat elvárt eredménye: A feladat tervezett ütemezése:	Folyamatosan megújul az intézmény bútorzata. A fenntartóval együttműködve a kollégák részt vehetnek támogatott (finanszírozott) továbbképzéseken. Minden tanév végén felmérjük a bútorzat állapotát, ha cserére szorul, jelezzük a Tankerületi Központnak, hogy a nyári időszakban megtörténhessenek a cserék. Minden tanév március 15-ig elkészítjük az éves beiskolázási tervet, jelezzük a Tankerületi Központnak a kollégák továbbképzési igényét.
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Az intézmény vezetősége.

3.3.2. Pedagógusok módszertani felkészültségének fejlesztése, mindkét intézményegységben: KIP bevezetése (ÁI), fenntartható fejlődés tudatos támogatása (ÁI, UGYPH)

A pedagógusok **módszertani felkészültségének folyamatos fejlesztésére** egyrészt a gyogypedagógiai és terápiás tudások bővülése, másrészt **tanulói populációnk változása** miatt van szükség. Egyre több tanulónk ép intellektusú, pszichés fejlődési zavarral, vagy autizmussal küzdő tanuló, ezért mindenképpen szükséges a kollégák **át-és továbbképzésének** biztosítása.

A 3.3.1. részben is írtam arról, hogy fontosnak tartom, hogy a Tankerület támogatásával a jelentkező kollégák számára biztosítani tudjuk az autizmus szakirányú képzésen való részvétel lehetőségét, a már megkezdett **belső tudásmegosztó alkalmak** hozzáférhetőségének kialakítását az intézményi Onedrive felületen, a szakmai módszertani Mapparendszerben. Az új munkatársak kiválasztásánál szempontként kell, hogy megjelenjen az autizmus és pszichés fejlődési zavarok kezelésében való jártasság, illetve az ezen szakirányokon szerzett végzettség.

A tanulói populáció megváltozásával szükséges a módszertani megújulás is. Terveim között szerepel, hogy az intézményben bevezetésre kerüljön a **Komplex Instrukciós Program (KIP)**, amit az Egyesült Államok iskoláiban vezettek be. A csoportmunka-szervezésen alapuló tanítási módszer alkalmas arra, hogy heterogén tanulói összetételű tanulói csoportokban minden tanuló iskolai képességeit megalapozza, és tanulásának sikerességét elérje. Cél, hogy a tanulók tudásszintje emelkedjen, és sikerélményhez jussanak a tanulás során. Magyarországon a programot a hejőkeresztúri iskola adaptálta, majd K. Nagy Emese vezetésével innoválta Komplex Instrukciós Program néven 2000-ben.¹⁶

A belső pedagógusi, vezetői és intézményi önértékelések, és a vezetői tanfelügyeleti ellenőrzések egyértelmű fejlesztési területként határozták meg a **fenntartható fejlődéssel** kapcsolatos intézményi és pedagógusi feladatok tudatosabb megvalósítását. A

¹⁶ Forrás: <https://komplexinstrukcio.hu/>

megállapítások szerint vannak az intézménynek és az egyes pedagógusoknak erre vonatkozóan jó gyakorlatai, de ezek nem egységes intézményi szemléletben és rendszerben jelennek meg. A rendszer kialakítása, és dokumentálása az alapidokumentumokban a következő évek egyik legfontosabb feladata lesz. Nagyon fontosnak tartom, hogy ez, a jövőnk szempontjából kiemelten fontos téma, a teljes nevelő-oktató munkánkat áthassa. Ennek érdekében mindenképpen nevelőtestületi szemléletformálásra és tudásmegosztásra is szükség van.

A sajátos nevelési igényű gyermekek komplex gyógypedagógiai fejlesztése kiemelten továbbra is fontos feladat számomra, ennek hatékony megszervezése és működtetése csak szoros team munkában lehetséges annak érdekében, hogy a gyermekek/tanulók habilitációs-rehabilitációs fejlesztése a következő tanévekben is zökkenőmentesen és sérülés specifikusan folytatódjon. Ezt a team munkára való hajlandóságot szeretném megerősíteni. **Szeretném a gyógypedagógiai tudásátadás lehetőségeit megsokszorozni, amit támogat Bázisintézményi szerepünk, valamint a BPTK együttnevelést segítő pedagógusait összefogó munkaközösségi tevékenységünk is.**

Együttműködésre nem csak a gyermekek, tanulók fejlesztése során van szükség, hanem a változásokkal járó folyamatok irányításában, új innovációk bevezetése és megvalósítása során is. A **szakmaiság és gazdaságosság** kérdésének egységben való kezeléséhez elengedhetetlen a **pályázati tevékenység.**

Pályázatírói és megvalósítói tapasztalataim ezekben a feladatokban előnyt jelentenek az intézmény számára. **Szeretném kihasználni a pályázatok adta lehetőségeket** az elkülönített oktatás 1-8. évfolyamára vonatkozóan és az együttnevelés további sikeres megvalósítása érdekében egyaránt.

A szakmaiság és gazdaságosság integrált kezelésének kritériuma, hogy az intézmény olyan pályázatokban vegyen részt, amelyek úgy segítik a pedagógusok szakmai munkáját, hogy egyben a megfelelő tárgyi feltételek is megvalósulhassanak. Ugyanakkor alkalmasak arra is, hogy a pedagógusok **szakmai megújulása** mellett **személyiségük, pedagógiai attitűdjük formálására** is lehetőséget adjanak. Az innovációkban való részvétel mindig plusz terhet jelent a pedagógusoknak. Ezek a terhek nem megfelelő szervezeti működésben, rossz szervezeti klímában kiegészítéshez vezethetnek. Az együttes munkán és közös feladat-és felelősségvállaláson alapuló, jól szervezett/vezetett innovációkban azonban a pedagógusok motivációja, elhivatottsága, elköteleződése nőhet, innovációkban való pozitív tapasztalataik éppen a kiegészítés megelőzését szolgálhatják. Ez a pedagógiai és személyes többlet a gyermekekkel való foglalkozást könnyítheti meg, ami által fejlesztésük, nevelésük, oktatásuk hatékonyabbá válhat. A tudatos, jól szervezett innováció minden „intézmény-használó” számára pozitív hozadékkal járhat.

Ugyanakkor **az intézmény hagyományainak megőrzésére** is gondot kell fordítani. Véleményem szerint a hagyományok tiszteletben tartása és az innovációk megvalósítása nem zárják ki egymást. A hagyományok őrzése, építése az innovációs kezdeményezések jó alapja lehet. Éppen ezért szeretném megőrizni az intézmény hagyományait, pl. a differenciált tanulásszervezés, a Meixner-féle diszlexia prevenciós olvasástanítás, a sérülésspecifikus korrekció és rehabilitáció változatos formában és keretekben történő megvalósításának, sport-és kulturális rendezvények szervezésének, a személyiségfejlesztés és prevenciós

értékközpontú pedagógiai programnak, a komplex személyiség-és magatartásfejlesztő pedagógiai programnak, a cigány népismeret oktatásnak, a tehetséggondozásnak, utazó gyógypedagógusi hálózatnak stb. jó gyakorlatát.

Az intézmény életképességének megőrzése szempontjából életszerű kérdésként kezelem az **ELTE Bárczi Gusztáv Főiskolai Karával** kialakított jó kapcsolat megőrzését. Ennek a kapcsolatnak köszönhetően intézményünk jelenleg nem küzd humánerőforrás hiánnyal. Az elmúlt években számos főiskolai hallgatót fogadtunk és részt vettünk az egyetem munkatársai által vezetett kutatásokban. A nálunk gyakorlatot teljesítő kollégák közül sokan lettek munkatársaink. Annak érdekében, hogy továbbra is biztonságos legyen az intézmény működése, fontosnak tartom a hallgatók fogadását és az egyetem innovációs tevékenységeiben való részvételt. Úgy gondolom, hogy ez a munkatársak szakmai munkájának megújulását is támogatja.

A kollégák módszertani tudásának fejlesztése során éppúgy szeretnék támaszkodni az intézmény nagy tapasztalattal rendelkező gyógypedagógus kollégáinak szakmai kezdeményezéseire, mint pályakezdő kollégáim újításaira, mindezt annak érdekében, hogy minden pedagógus megtalálja a neki megfelelő fejlődési lehetőséget és azt a pedagógiai tevékenységet, melyben kiteljesedhet.

Fontosnak tartom a pedagógusok önképzési igényének kihasználását és önképzési, továbbképzési lehetőségek biztosítását, összehangolva az intézményi lehetőségeket a pedagógusok igényeivel. A pedagógusközösség több olyan erősséggel rendelkezik, amelyekre az elkövetkező időben építeni lehet (terápiás tapasztalatok, másoddiplomás végzettségek, stb.).

A tanfelügyeleti ellenőrzés alapján készített vezetői önfejlesztési terv ide vonatkozó része:

Projekt neve:	Mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási-tanítási folyamatba
Projekt célja, indokoltsága:	2021/22. tanévben első ízben fogjuk megszervezni intézményünkben az országos mérés, értékelést. Ennek eredményeinek értékelése, hasznosítása az elkövetkező tanévekben, a tanítás, tanulás eredményességének biztosítása miatt, ép intellektusú tanulóink továbbtanulása miatt kulcsfontosságú lesz.
Projekt mérföldkövei, ellenőrzési pontjai:	1. 2021/22. tanév májusában az értékelés elvégzése 2. 2022. június: az eredmények értékelése, szükséges beavatkozási pontos kijelölése 3. 2022. június: Amennyiben szükséges, intézkedési terv készítése 4. 2022/23. tanévben felkészülés a mérések lebonyolítására, tanulók felkészítése 5. A mérés lebonyolítása 6. 2021/22. és 2022/23. tanév eredményeinek összevetése 7. 2023. június: Amennyiben szükséges, intézkedési terv készítése A folyamat tanévente ismétlődik.

A célok eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat:	<i>Az értékelés elvégzése, az eredmények értékelése, szükséges beavatkozási pontos kijelölése, ha szükséges, intézkedési terv készítése</i>
A feladat végrehajtásának módszere:	Adatgyűjtés, adatelemzés
A feladat elvárt eredménye: A feladat tervezett ütemezése:	Az átlageredményeknek megfelelő mérési eredmények produkálása. Nem szükséges intézkedési tervet készíteni. Ütemezés: 2021/22. tanév májusában az értékelés elvégzése 2022. június: az eredmények értékelés, szüksége beavatkozási pontos kijelölése 2022. június: Amennyiben szükséges, intézkedési terv készítése
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Általános Iskola intézményegység-vezető, Szakmai-módszertani munkaközösség vezetője és tagjai, szakos pedagógus
A feladat:	<i>2022/23. tanévben felkészülés a mérések lebonyolítására, tanulók felkészítése a mérés lebonyolítására, a 2021/22. és 2022/23. tanév eredményeinek összevetése, ha szükséges, intézkedési terv készítése</i>
A feladat végrehajtásának módszere:	Adatgyűjtés, adatelemzés
A feladat elvárt eredménye: A feladat tervezett ütemezése:	Az átlageredményeknek megfelelő mérési eredmények produkálása, az eredményekben javulás figyelhető meg. Nem szükséges intézkedési tervet készíteni Ütemezés: 1. 2022/23. tanévben felkészülés a mérések lebonyolítására, tanulók felkészítése 2. A mérés lebonyolítása 3. 2021/22. és 2022/23. tanév eredményeinek összevetése 4. 2023. június: Amennyiben szükséges, intézkedési terv készítése
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Általános Iskola intézményegység-vezető, Szakmai-módszertani munkaközösség vezetője és tagjai, szakos pedagógus
A feladat:	<i>Tanévenként a 2. feladatban rögzített feladatok elvégzése</i>
A feladat végrehajtásának módszere:	Adatgyűjtés, adatelemzés
A feladat elvárt eredménye: A feladat tervezett ütemezése:	Az átlageredményeknek megfelelő mérési eredmények produkálása, az eredményekben javulás figyelhető meg. Nem szükséges intézkedési tervet készíteni Ütemezés: 1. Minden tanévben felkészülés a mérések lebonyolítására, tanulók felkészítése 2. A mérés lebonyolítása 3. előző tanévek eredményeinek összevetése

	4. Minden tanév végén, júniusban: Amennyiben szükséges, intézkedési terv készítése
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Általános Iskola intézményegység-vezető, Szakmai-módszertani munkaközösség vezetője és tagjai, szakos pedagógus

Projekt neve:	Fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése megjelenik a pedagógusok tervező munkájában
Projekt célja, indokoltsága:	A fenntarthatóságra nevelés jelenjen meg a pedagógusok mindennapi munkavégzésében. Legyen érzékenyek a téma iránt, ismerjék a fenntartható fejlődés céljait, feladatait, módszereit. A diákok szemlélete formálódjon, jelenjen meg mindennapi tevékenységeik során a fenntarthatóság, mint alapszemlélet.
Projekt mérföldkövei, ellenőrzési pontjai:	2021/22. tanév után nyári munkavégzés: dokumentumkészítés – alapidokumentumok kiegészítése 2022/23. tanév munkatervében jelenjenek meg a fenntarthatósággal kapcsolatos feladatok 2022/23. tanév ökoiskola program alapelemeinek beépítése a munkatervbe 2022/23. tanév Horizontális fejlesztési lehetőségek feltérképezése, beépítése a tanmenetekbe 2023/24. tanév a tervezett feladatok ellenőrzése, értékelése
A célok eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat:	A fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése a nevelőtestületben
A feladat végrehajtásának módszere:	előadás, beszélgetés, műhelymunka
A feladat elvárt eredménye: A feladat tervezett ütemezése:	A nevelőtestület tisztában van a fenntartható fejlődés céljaival, feladataival, módszereivel. Tervezett ütemezés: 1. 2022/23. tanévben fenntartható fejlődéshez kapcsolódó tanári kompetenciák fejlesztése 2. 2022/23. tanévben az ökoiskola program alapelemeinek beépítése a munkatervbe
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Nevelőtestület tagjai.
A feladat:	Tanulók fenntartható fejlődéssel összekapcsolható kompetenciáinak fejlesztése
A feladat végrehajtásának módszere:	Dokumentáció elemzése – szempont: megjelenik-e az alapidokumentumokban a fenntartható fejlődés Dokumentumkészítés – alapidokumentumok kiegészítése Horizontális fejlesztési lehetőségek feltérképezése, beépítése a tanmenetekbe
A feladat elvárt eredménye:	Fejlődnek a tanulók fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciái Ütemezés:

A feladat tervezett ütemezése:	2021/22. tanév vége: Dokumentáció elemzése 2021/22. tanév után nyári munkavégzés: dokumentumkészítés – alapidokumentumok kiegészítése 2022/23. tanév Horizontális fejlesztési lehetőségek feltérképezése, beépítése a tanmenetekbe
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	nevelőtestület tagjai
<i>A feladat:</i>	<i>Ökoiskola pályázat benyújtása</i>
A feladat végrehajtásának módszere:	pályázatírás
A feladat elvárt eredménye: A feladat tervezett ütemezése:	Ökoiskola cím elnyerése Ütemezés: 2022/23. tanév ökoiskola cím elnyeréséhez szükséges feladatok beépítése a munkatervbe, feladatok megvalósítása
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	nevelőtestület tagjai

3.3.3. Bullying megelőzése, kezelése, leginkább az Általános Iskola Intézményegységben

Intézményünkben, a tanulók pszichés és értelmi állapota miatt a konfliktusok és az agresszív viselkedések száma egyre nő.

Tanulóink kb. harmadának **pszichiátriai betegsége**, diagnózisa van, idegrendszerük sérülékenyebb, fáradékonyabb, ezért **konfliktushelyzetben** sokszor inadekvát módon viselkednek, ezeket a helyzeteket leginkább **agresszióval** próbálják megoldani. Tanulóink több, mint 10%-a hátrányos, vagy halmozottan hátrányos helyzetű, nevelésbe vett, rendszeres gyermekvédelmi intézkedésre szorul. (l: 4. sz. ábra) Pontos adataink a szülők szociális és gazdasági helyzetére vonatkozóan nincsenek, de gyakran, és több tanuló esetében rendszeresen, mi adunk a tanulók számára ruhát és élelmiszert is, melyeket adományokból tudunk számunkra biztosítani.

A hátrányos helyzetű tanulók fejlesztésére, felzárkóztatásának megvalósításával kapcsolatos intézményi törekvések a helyi pedagógiai programunk több pontjában is megjelennek. Ennek a hátránykompenzációs programnak a megvalósítása a következő tanévekben tervezetebben fog megjelenni az intézményben.

A **gyermekvédelmi feladatok** ellátása napi munkát igényel, az osztályfőnököktől és a vezetőségtől, tárgyalásokra, esetkonferenciára rendszeresen járunk a gyermekvédelmi szervezetekhez, szoros és jó minőségű kapcsolatban vagyunk az intézményt támogató szociális munkással, aki a kerületi JSZSZGYK munkatársa.

Mindezen problémák és nehézségek megoldása érdekében **szoros kapcsolatot tartunk a szülőkkel**, és szeretnénk ezt a szoros kapcsolatot a továbbiakban is megőrizni. Fontos, hogy a szülői kapcsolattartás igénye megjelenjen és erősödjön a pedagógusok, az iskolapszichológus és az iskola pszichiáterének részéről is. A szülők érzékenyítése, felkészítése gyermekük nevelésére kiemelt feladatként jelentkezik. Szeretném, ha a következő években **esetmegbeszélésekkel**, tájékoztató **előadásokkal**, **szülő klubokkal** tudnánk segíteni a szülőket az otthoni nevelési feladataik megoldásában.

Szeretnénk a **közösségi nevelés** lehetőségeit továbbra is kihasználni annak érdekében, hogy a konfliktusok megszűnjenek, így a **beszélgetőkör, mediáció, krízisintervenció** módszereit a továbbiakban is alkalmazni és szélesíteni kívánom. A nyolc éve bevezetett egységes **szabály és szokásrendet** folyamatosan módosítjuk annak érdekében, hogy minél jelentősebb eredményeket érjünk el a tanulók magatartásának formálásában.

Szükségnek tartom továbbá azoknak a **személyiségfejlesztő eljárások körének bővítését**, alkalmazását, melyek egy-egy gyermek pszichés jól létét támogatják.

Mindezek érdekében feladatként jelölöm meg az esetmegbeszélések tervezett formában történő megtartását, osztálykonferenciák tartását, valamint a **pedagógusok felkészítését az agresszió és konfliktuskezelési módszerek elsajátítására és alkalmazására**, melynek érdekében szeretnénk belső továbbképzéseket biztosítani.

A következő években szeretnénk bevezetni a **Békés Iskola** programot a 4-8. évfolyamon és a **Nyugi Ovi** programot az 1-3. évfolyamon.

„A Békés Iskolák program hosszú távú megoldást jelenthet az agresszió megelőzésére, illetve, az iskolai konfliktusok békés rendezésének elsajátítására. A szemlélet lényege, hogy az iskolában keletkező agresszív megnyilvánulásokat és bántalmazást az iskola légköréből, az egész iskolára kiterjedő kapcsolati rendszerek sajátosságaiból vezeti le.”¹⁷

A Békés Iskolák és Nyugi Ovi projekt az intézmény egészére hat. A rendszerszintű beavatkozás és az alulról szerveződő tevékenységek előnyét egyesíti. A megvalósításba a program megvalósítása során be kell vonni a teljes iskolai közösséget: a tanárokat, diákokat a szülőket és a segítő személyzetet. „A Békés Iskolák projekt az iskolában futó bármely programmal összeegyeztethető, szemléletével más bántalmazás-ellenes vagy egyéb, közösségépítő program hatását is felerősíti.”¹⁸

3.3.4. Befogadó pedagógusok, intézmények és intézményvezetők együttnevelés iránti érzékenyítése

Az Utazó Gyógypedagógusi Hálózatban legfontosabb célunk minden tanévben, hogy a **befogadó pedagógusok integrációra való nyitottságát kialakítsuk, fejlesszük**, hiszen ez a kulcsa a befogadott gyermekek/tanulók együttnevelési sikerességének. Tanévente ennek a célnak az elérése érdekében számos feladatot terveztünk, sajnos azonban az a tapasztalatunk, hogy ennek a célnak az elérése számos külső akadály és ok miatt a legnehezebb a hálózatban. Tervezem, hogy a már kialakított **vezetői kapcsolatrendszer**t szélesíteni fogom, és a vezetők megnyerésével szeretném integrációs tevékenységeinket megerősíteni. Bízom abban, hogy sikerül a **fenntartó támogatását** is elnyernem annak érdekében, hogy a velünk kapcsolatba kerülő három kerület intézményvezetőivel szorosabb, és az együttnevelést támogató szakmai kapcsolatot tudjak kialakítani.

Szeretnék minden évben **igényfelmérést** készíteni a befogadó intézményekben annak érdekében, hogy kiderüljön, a vezetőknek és a pedagógusoknak milyen speciális támogatásra van szükségük azon kívül, hogy a tanulók megkapják a rehabilitációs-

¹⁷ Forrás: <http://www.bekesiskolak.hu/bekes-iskolak/a-program/>

¹⁸ Forrás: <http://www.bekesiskolak.hu/bekes-iskolak/a-program/>

rehabilitációs célú fejlesztéseket. Az igényfelmérés után **érzékenyítő előadásokat, foglalkozásokat** szeretnék biztosítani a vezetők és a pedagógusok számára. Céлом, hogy **ne csak a pedagógusok, hanem a befogadó intézmények vezetői számára is** tartsunk érzékenyítő foglalkozásokat és továbbképzéseket ebben a témakörben.

Mindezen célok elérése és feladatok megvalósítása során tervezem az **intézményközi kommunikáció újragondolását** annak érdekében, hogy a befogadó intézmények vezetői és pedagógusai, valamint intézményünk vezetősége és gyógypedagógusai kapcsolattartásának erősítését tudjuk elérni.

Szakmai fejlesztéseket szeretnék megvalósítani annak érdekében, hogy utazó gyógypedagógusaink által fejlesztett sajátos nevelési igényű tanulók fejlődését, és fejlesztésének korlátait szemléletesebben tudjuk bemutatni a befogadó intézmények vezetőinek és pedagógusainak, bízva abban, hogy a pedagógusok figyelembe veszik ezeket a későbbiekben. A befogadó intézmények számára szeretnék bővebb, részletesebb, informatívabb tájékoztatást biztosítani a hálózat működéséről.

3.3.5. Belső teljesítményértékelési rendszer bevezetése

A 2024 őszére tervezett belső teljesítményértékelési rendszer (**TÉR**) kiépítése, alkalmazása, megvalósítása kiemelt feladatot fog jelenteni következő pályázati ciklusomban.

A feladat megvalósítása jelentős **többletfeladatot** fog róni az intézmény vezetőségére, legfőképpen az intézményvezetőre. A feladatok megvalósításába bevonhatók lesznek a **munkaközösségek vezetői**, így szeretnék ennek a feladatnak a megvalósításában rájuk támaszkodni. A TÉR-rel kapcsolatos feladatok koordinálására szeretnék egy **munkaközösséget létrehozni**, akiknek tagjai a munkaközösségek vezetői (rájuk az eddigi belső értékelési feladatok során is tudtam számítani), akik koordinálják, tervezik és szervezik az értékeléssel kapcsolatos teendőket (pl. óralátogatásokat, esetmegbeszéléseket, szülő klubokat stb.). Terveim szerint a munkaközösség vezetője szoros szakmai kapcsolatban az intézményvezetővel fogja irányítani ezt a munkaközösséget.

Fontos feladatnak tartom, **intézményünk specifikumaihoz igazodó értékelési rendszer** kialakítását, az átlátható, egyértelmű dokumentációs rendszerek kiépítését, melyek segítik az értékelők munkáját, és a felesleges tennivalók leépítését, csökkentését. A megadott kereteken belül **olyan rendszer kialakítását tervezem, ami megfelel az elvárásoknak, de nem jelent túlzott terhet sem az értékelt pedagógusnak, sem a vezetőségnek.**

3.3.6. Pozitív szervezeti klíma fejlesztése

Minden intézménynek sajátos, egyedi szervezeti kultúrája (arculat, alapelv, értékek, normák), klímája van. A szervezet kultúrája és a pedagógusok pedagógiai kultúrája, ha megegyezik, akkor ez a két kultúra erősíti egymást.

Halpin és Croft 1963-as definíciója alapján „a klíma nem más, mint az iskolai szervezet személyisége, vagyis a klíma ugyanaz az iskolának, mint a személyiség az egyénnek”.¹⁹

Csapó és Csécsei (2011) szerint „az intézmény aktuális állapotában a személyközi helyzetet jeleníti meg, amely a tanárok, a vezetők, a tanulók és az igazgató attitűdjeiben és viselkedésében érhető tetten”.²⁰ A klíma a szervezetben folyamatokban és történések stílusában figyelhető meg. A **szervezeti energiára** hatással vannak a nevelőtestület bizonyos csoportjai és nem formális vezetői is, és tudatos irányítására minden vezetőknek lehetősége van. Nagyon fontos, hogy ezeket az energiákat vezetőként **pozitív irányba tudjam mozdítani**. Szeretném azt a kellemes érzést kialakítani, a minket körbevevő, gyakran nem pozitív irányú változások ellenére, hogy **a mi szervezetünkhöz jó tartozni**, abban lehet kellemes és biztonságos körülmények között dolgozni. Erre azért van szükség, mert kellemes szervezeti klímában hatékonyabb a munkavégzés, a munkatársak jobban érzik magukat és ki tud alakulni az intézménnyel kapcsolatban az a fajta lojalitás, ami támogatja az egész intézmény működését. Éppen ezért tervezem a módszertani változásokkal (KIP, Békés Iskola, Nyugi Ovi) egy időben a **szervezeti klíma folyamatos**, de legalább kétévenkénti **monitorozását**, és ennek alapján **fejlesztését** is.

„A klímateszt a szervezet tagjainak a szervezeten belüli komfortérzését vizsgáló eszköz. Nem minősítő eredmény, nem mondja meg, hogy jó-e egy szervezet, vagy sem. Arra vállalkozik, hogy feltárja a szervezet tagjainak munkahelyi közérzetét, és vizsgálja, elemezze a munkahelyi légkört.”²¹

Fontosnak tartom a kollégák felkészítését a folyamatra és a klíma teszt eredménye alapján a fejlesztési folyamatba való aktív bekapcsolódásukat is.

A tanfelügyeleti ellenőrzés alapján készített vezetői önfejlesztési terv ide vonatkozó része:

Projekt neve:	A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása
Projekt célja, indokoltsága:	Pozitív klíma és szervezeti kultúra fejlesztése
Projekt mérföldkövei, ellenőrzési pontjai:	Folyamatos feladat a 4 év alatt.
A célok eléréséhez szükséges feladatok	
<i>A feladat:</i>	<i>Szakmai programokon kívüli nevelőtestület közösségépítő programok szervezése, programokon való részvétel</i>

¹⁹ Forrás:

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projektek/efop317/kiadv/EFOP317_Klimakerdoiv_kidolgozasa_beliv.pdf (10. o.)

²⁰ Forrás:

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projektek/efop317/kiadv/EFOP317_Klimakerdoiv_kidolgozasa_beliv.pdf (10. o.)

²¹ Forrás:

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projektek/efop317/kiadv/EFOP317_Klimakerdoiv_kidolgozasa_beliv.pdf (11. o.)

A feladat végrehajtásának módszere:	programok szervezése, megvalósítása
A feladat elvárt eredménye: A feladat tervezett ütemezése:	Javul a munkahelyi klíma Minden tanévben egy-egy feladat megvalósítása Pl. intézményen belül és kívül szakmai programok szervezése, lebonyolítása; Szupervízió biztosítása; Esetmegbeszélések biztosítása; Osztálykonferenciák összehívása, stb.
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Vezetőség tagjai

4. Összegzés

Tíz éve vagyok a Józsefvárosi EGYMI és Általános Iskola intézményvezetője. A tíz év alatt az intézmény fenntartója öt tankerületi igazgató irányításával négyszer változott, jelenleg a szakmai vezető irányításával, tankerületi igazgató nélkül működik a Tankerületi Központ. A fenntartói és tankerületi vezetői változások ellenére **az intézmény mindkét intézményegysége stabilan működött és szakmailag jelentős fejlődésen ment keresztül.** Ez a folyamatos fejlődés tetten érhető a kollégák munkájában és tanulóink eredményességében és sikereiben is. Munkatársaim és vezetőtársaim segítségével számos innovációt fejlesztettünk, vezettünk be, programot szerveztünk, pályázatot valósítottunk meg, kiválóra akkreditált és európai tehetségpont, Microsoft Innovatív Iskola, az Oktatási Hivatal Bázisintézménye, az ELTE BGGYK külső gyakorlóhelye lettünk. Kiemelkedő szakmai tevékenységeink elismeréseként 2020-ban a **Miniszter Elismerő Oklevele** díjat vehettük át.

Mindezek a fejlesztések és a további fejlesztések sem valósulhattak volna meg és a jövőben sem fognak megvalósulni, ha az **intézményben dolgozó munkatársaim** nem támogatnak elképzeléseikkel lelkesedésükkel, kifogyhatatlan türelmükkel velem szemben, a gyerekek és az intézmény érdekeit szem előtt tartva. Tettrevágyásukat, gyermekszeretetüket, és mindazt a sok-sok mindent (amit felsorolni is nehéz lenne), ami jellemzi napi áldozatos pedagógiai munkájukat, nagyon köszönöm. **Az elmúlt 10 év sikerei leginkább az ő sikereik.**

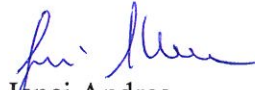
A pedagógusok és vezetők azonban nem tudnak sikeresek lenni a **szülők** nélkül. Köszönöm a szülőknek, hogy nap, mint nap ránk bízzák a gyermekeiket. Bízom abban, hogy ezt úgy teszik, hogy közben tudják, gyermekeik jó helyen vannak, megfelelő nevelés-oktatást és fejlesztést kapnak. Szeretném ezt a bizalmat megőrizni és tovább erősíteni.

Köszönöm a **fenntartónak**, hogy **támogatta** intézményfejlesztési törekvésemet és **partner volt** az ezzel együttjáró feladatok megoldásában. Bízom abban, hogy támogatni fogják további fejlesztési elképzeléseimet, hogy a Józsefvárosi EGYMI és Általános Iskola tovább fejlődhessen a BPTK sajátos nevelési igényű tanulóinak fejlesztése érdekében.

A **Józsefvárosi Önkormányzatnak köszönöm** a támogatást, mellyel tanulóink fejlesztéséhez, szórakozásához, ellátásához hozzájárultak.

Intézményvezetői stratégiámnak és a fent leírt vezetői elképzeléseknek a megvalósításához kérem a Józsefvárosi Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Általános Iskola nevelőtestületének, fenntartójának, szülői szervezetének, diákönkormányzatának és a Józsefvárosi Önkormányzatnak pozitív véleményezését, valamint az Emberi Erőforrások Miniszterének pozitív döntését!

Budapest, 2023. március 9.


Jenei Andrea
gyógypedagógus