

Intézményvezetői pályázat



Kelemenné Szlatnek Rita

pályázó

2020. november 4.

Címzett: Emberi Erőforrások Minisztere

Tárgy: pályázat a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola intézményvezetői beosztására

Alulírott Kelemenné Sztatnek Rita a tárgy szerinti iskola jelenlegi megbízott intézményvezetőjeként pályázatot nyújtok be a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20/A. § alapján meghirdetett intézményvezető (magasabb vezető) beosztás ellátására.

Kijelentem, hogy a 2011. évi CXC törvényben a magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek, és ennek igazolásait mellékelem.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához és továbbításához a döntéshozó felé. A pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a pályázati anyagban foglalt személyes adatok pályázati eljárással összefüggésben való kezeléséhez.

Budapest, 2020. november 4.


Kelemenné Sztatnek Rita

Tartalom

1. Bevezetés.....	4
1.1. Pedagógiai hitvallásom.....	4
1.2. Személyes motiváció	5
1.3 Szakmai önéletrajz.....	6
2. Szakmai helyzetelemzés.....	8
2.1. Az intézmény történetének áttekintése	8
2.2. Az intézmény mikrokörnyezete.....	9
2.3. Az iskola makrokörnyezete	10
2.4. Ökoiskola.....	11
2.5. Az intézmény helye jelenleg a magyar közoktatásban.....	12
2.6. Tárgyi- és dologi feltételek.....	13
2.7. Személyi feltételek	14
2.8. A nevelőtestület	16
2.9. A nevelést-oktatást közvetlenül segítők és a technikai dolgozók.....	18
2.10. Tanulói adatok	19
2.11. A tanulói lemorzsolódást és felzárkóztatást segítő tevékenység.....	21
2.12. Mérés-értékelés.....	22
2.13. A szervezeti kultúra megjelenési formái	23
2.14. Az intézmény kapcsolatrendszere	24
2.15. Pedagógiai alapelveink, céljaink	26
2.16. A helyzetelemzés összegzése SWOT analízissel	27
3. Vezetői program.....	29
3.1. A szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseim	29
3.2. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési – stratégiai tervezése, operatív irányítása.....	30
3.3. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése, operatív irányítása	38
3.4. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése, operatív irányítása	40
3.5. Önmagam stratégiai vezetése, operatív irányítása, vezetői kompetenciám fejlesztése.	44
4. Összegzés	46
Mellékletek.....	48

I. Bevezetés

I.1. Pedagógiai hitvallásom

„El ne felejtsd! Élni csakis a jelenben kell, együtt a múltból fakadó jövő terveivel!”

(Halász István)

A pedagógusi pályám alatt az alábbi elvek, gondolatok tükrében dolgoztam:

- hiszem, hogy a tanításhoz rengeteg szeretet, türelem, empátia, rugalmasság és humor szükséges
- hiszem, hogy a tanár személyisége a legfontosabb munkaeszköze, legfontosabb személyiségjegye a szeretet és az odafigyelés
- hiszem, hogy minden gyermekben ott van az az érték, amelynek kibontakozásával erősítjük egyéniségét, hogy a társadalom aktív, boldog és támogató tagja legyen
- hiszem, hogy a nevelt gyermek könnyebben oktatható.

Köznevelési intézmény vezetőjének lenni szép, de nehéz küldetés, nagy kihívás. Szeretném, ha munkatársaim, iskolánk tanulói, a szülők, a velünk kapcsolatban lévő intézmények úgy tekintenének rám, mint akinek lehet hinni, akire lehet számítani, akire lehet támaszkodni. Tudom, hogy teljes embert kíván a vezetés, s mivel gyermekeim már iskolás korúak energiáimat, szaktudásomat, vezetéselméleti ismereteimet, illetve nyitott, de határozott személyiségemet kellően tudom a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola irányítása, vezetése felé fordítani. Pályázatom megírásához sokat jelentett nekem, hogy iskolánk megálmodója, létrehozója támogatott, biztatott, hogy pedagógiai munkám mellett a közoktatás vezetőség felé is próbára tegyem felkészültségemet, hozzáértésemet. Sokat segít az a tudat is, hogy ebben a tanévben lelkes, megújulásra is kész, szakmailag jól képzett tantestületünk olyan új belépőkkel bővült ki, akikkel haladni lehet a kitűzött, megfogalmazott és magunkénak érzett szervezeti célok felé.

Hiszem, hogy egy összehangolt, együtt gondolkodó munkatársi közösség a vezető legnagyobb kincse, értéke azon az úton melyen együtt haladunk gyerekek, szülők és pedagógusok karöltve.

1.2. Személyes motiváció

„Mi lehet jobb annál, mint szeretni, amit csinálunk, és tudni, hogy annak értéke is van?”

(Katherine Graham)

22 évvel ezelőtt léptem a tanári pályára. Mindig is vagy tanár, vagy ápolónő szerettem volna lenni. Szaktanári diplomáimat az évek alatt fokozatosan szereztem meg. A történelem szakos tanári végzettségemet először a földrajz, majd a környezetvédelem szakos tanári végzettségemmel gyarapítottam. A pályám alatt 7 év „pihenő” volt, amikor is 3 gyermekemmel otthon voltam. Ezen idő alatt fejeztem be a környezetvédelem szakot, illetve végeztem el egy 3 féléves fejlesztő pedagógusi akkreditált továbbképzést.

Pályám alatt az általános iskolák több típusában tanítottam. A hagyományos vidéki iskolában, teljesen szegregált kisebbségi iskolában, illetve a Nyitott Világ Iskolában, mely egyfajta átmenetként működik a hagyományos és a gyógypedagógiai intézmények között. A több helyről megszerzett tapasztalataim, oktatási módszereim, illetve a Nyitott Világ Iskolában eltöltött 5 évem lehetővé tette, hogy az ottani szemlélettel, sikerekkel, elért eredményekkel munkatársakkal megismerjem, megszeressem az intézményt.

A pályázatom célja, a kiinduló, aktuális intézményi helyzet áttekintése helyzetelemzés segítségével, majd az erre épülő fejlesztési, vezetési terveim bemutatása. Kiindulási helyzetként legfontosabbnak tartom, hogy 2020-2021-es tanévtől az intézményvezetője 27 év után nyugállományba vonult. Pályázóként, hogy a felépített eredmények, kialakított kapcsolatok, jelen levő jó és értékes hagyományok szem előtt tartásával tovább vinni, ezt a nem mindennapi nagyszerű iskolát azon az úton, melyet az előző intézményvezetés megálmodott.

A vezetői elképzelésemben fellelhető a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola eddigi jól működő szakmai protokolljának, szervezeti hagyományainak a megőrzése, figyelembe véve a folyamatosan jelenlévő fenntartói és társadalmi igényeknek való szakmai és gyermekközpontú megfelelését.

2. Szakmai helyzetelemzés

2.1. Az intézmény történetének áttekintése

A Nyitott Világ Fejlesztő Iskola egyedi és rendhagyó színfoltja a magyar köznevelési intézmények palettáján. Egyediségét adja az a nagyszerűen kidolgozott szakmai protokoll, pedagógiai alapelvek, továbbá kiváló elhelyezkedése, mely minta értékűnek kellene, hogy legyen a magyar köznevelés segítő rendszerében.

Az iskola a Fővárosi Közgyűlés 1993-ban hozott határozata alapján, a Fővárosi Önkormányzat Gyermekek- és Ifjúságvédelmi Ügyosztálya megbízásából jött létre.¹ Az elképzelés az volt, hogy intézményes megoldást keressenek olyan gyermekek számára, akik az alapfokú iskolai képzés ideje alatt régóta alulteljesítenek, magatartásuk az általános viselkedési normákhoz nehezen igazodnak, félő volt, hogy alaptanulmányaikat nem tudják elvégezni. Beilleszkedési és magatartási problémáik hátterében tanulási nehézségek, hányatott családi sorsok húzódnak. A Nyitott Világ Iskola létrejöttében az volt a fő koncepció, hogy a hagyományos iskolarendszer és a gyermekvédelmi rendszer együttes erővel segítse a veszélyeztetett gyermekeket úgy, hogy ne kelljen családból az államnak kivenni őket s „végső” megoldásként állami gondoskodás eszközéhez nyúlni. A Nyitott Világ Iskola a háritások helyett lehetőséget, segítséget kívánt nyújtani a gyermekvédelem kapujába kerülő tanulóknak.

Az iskola létrehozóinak az volt a legfőbb céljuk, hogy egy olyan új szolgáltatás jelenjen meg a magyar pedagógia rendszerében, amely úgy segíti a gyermek alapfokú tanulmányainak sikeres elvégzését, hogy a gyermeket kiszakítaná a család kötelékéből.

Az iskola hiányt pótol a gyógypedagógiai és általános pedagógiai intézmények között. Az intézmény a gyógyítva nevelés elvét vallja, olyan alapkoncepcióval, amely a kallódásra ítélt gyermekeket még a serdülőkor előtt komplex segítséget kapjanak, hogy a társadalomban a közösség hasznos, segítő tagjaként tudjanak élni.²

¹ Nyitott Világ Fejlesztő Iskola Pedagógiai Programja 3. o.

² Marcsekné dr. Lukács Valéria: Nyitott Világ Fejlesztő Iskola Intézményvezetői pályázat Budapest, 2016. 7.o.

2.2. Az intézmény mikrokörnyezete

Az iskola helyszínének kiválasztásában jelentős szerepe volt az intézményvezetőnek. Budapesten belül olyan helyszínt keresett, mely jól megközelíthető, ugyanakkor elhelyezkedése, nyugalmat, természet-közelséget és bizonyos mértékben elszeparálódást is jelent az itt tanuló gyerekek számára.

Az iskola két épülete Budapesten a XII. kerületben található, egymástól körülbelül 300 méterre, hathektárnyi védett erdő közepén az Istenhegy északi oldalán.

A Nyitott Világ Iskola területe és épületei ideálisan megfelelnek az iskola nevelési és oktatási koncepciójának, melyhez az alábbi feltételek állnak rendelkezésre:

- Kis létszámú iskola működtetésére alkalmas épületek: a két különálló épület segít abban is, hogy pl. a félénk alsó évfolyamosokat, elválaszthassuk a gyakran agresszív, deviáns, túlkoros felsőbb évfolyamos tanulóktól. Minden korosztály így a saját életkorának, illetve képességeinek megfelelő egészséges, motiváló, kedvező iskolai klímában tanulhat. Mindkét épületben található tornaterem, illetve fejlesztő szoba is.
- Udvari tornapálya, padok, asztalok, a gyerekek óriási mozgásigényét kielégítő szabad tér. Az épületeket körülvevő hatalmas erdő, amely kiváló terepet ad különböző játékokra, mint a számháború, bújócska, bunkerezés.
- Jó megközelíthetőség: A Nyitott Világ Iskola legkönnyebben a fogaskerekű vasúttal közelíthető meg. A Városmajortól indulva a negyedik (Erdei Iskola) megállónál kell leszállni. Természetesen mindkét épület megközelíthető autóval is a Diós árok felől a Rózse utcán át.

A gyermekek számára a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola meleg elfogadó iskolai légkört igyekszik teremteni. Mindezek tükrében az intézményvezetés a kezdetektől fogva törekedett arra, hogy a köznevelés számára modellértékű egészséges iskolaklímát és környezetet alakítson ki, ahol a tolerancia alapvető érték.

2.3. Az iskola makrokörnyezete

A makrokörnyezet esetében azt vizsgáltam, hogy milyen az a közeg, amelyben az intézmény működik, azonban meg kell állapítanom, hogy az intézmény működése nincs hatással makrokörnyezetére.

A Nyitott Világ Fejlesztő Iskola a főváros budai oldalának középső részén fekszik, a XII. kerületben, a Hegyvidéken. A kerület nyugati határa egyben Budapest határa is, szomszédos települések Budakeszi és Budaörs. A kerület városrészei közül az iskola az Istenhegyen található. Mivel a kerület nagy része egy óriási „rekreációs” park, változatos sétákkal, túrákkal, kirándulásokkal tudjuk tanulóinkat kivinni a természetbe, viszonylag kevés utazással. Az intézmény közelében található például a Normafa, a Jókai-kert és a Városmajor. Ezeknek a természeti helyszíneknek a segítségével az oktatás alkalmanként kikerül a tanteremből, ami nagyon fontos, figyelembe véve azt, hogy az ide járó diákok nemcsak tanulási, hanem magatartási zavarral is küzdenek. A tanulási képességeik fejlődésében gyakran nehezen előre mozdítható gyerekek az iskolapadon kívül határozott változást mutatnak, amely főleg szociális magatartásuk javulásában mutatkozik meg.

Kulturális és művészeti központként is jelentős a kerület. Az intézményhez közel található kulturális helyszínek (Jókai-villa, Lívia-villa, Bajor Gizi Színészmúzeum, MOM Kulturális Központ, Sas-hegyi Látogatóközpont, stb.) mind lehetőség arra, hogy a különböző szaktárgyakat tanító tanárok beépítsék a szabad órakeretük terhére a külső helyszíneken megvalósuló oktatást.

A kerületben 12 iskola tartozik még a Közép-Budai Tankerületi Központhoz, illetve 23 egyéb fenntartású oktatási intézmény is található itt. A kerület Budapesten belüli kedvező helyzetéből is adódóan jó anyagi és intellektuális képességű, értelmiségi réteg kedvelt lakóterülete. Nem véletlen, hogy ennyi nem állami fenntartású, többségében nemzetközi és művészeti oktatási intézmény található itt, vonzóvá téve a Hegyvidéket tanulók sokasága előtt. Ezek a társadalmi és demográfiai tényezők azonban nincsenek hatással a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola működésére, tanulói létszámának alakulására, hiszen nem körzethatárok szerint fogad tanulókat az iskola, hanem egész Budapestről és annak környékéről is megvalósulhat a beiratkozás. A felvételhez a Pedagógiai Szakszolgálat vagy a Tanulási Képességet Vizsgáló Szakértői Bizottság szakvéleménye szükséges.

A hegyvidéki köznevelési intézmények között nagyon speciális helyzetben van a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola, hiszen egyfajta átmenetet képez a gyógypedagógiai és általános pedagógiai intézmények között. Ezért az intézmény dolgozóinak mindkét iskolatípus felé nyitni kell, közös programokra, vetélkedőkre jelentkezni, kapcsolatokat ápolni.

Az intézmény makro környezete nagyban hozzájárul ahhoz, hogy pedagógiai irányítás mellett fejlődjenek a gyerekek szociális készségei:

- a helyes magatartásformák megismertetése és gyakoroltatása,
- a kortárs kapcsolatok megerősítése más iskolán keresztül,
- a mindennapi életvitellel kapcsolatos praktikus tudás nyújtása,
- az érzelem, az értelem és a cselekvés összefüggésének tudatosítása,
- állami gondoskodásban lévő gyerekek integrálása.

Ebben a kedvező környezetben mindenképp fontosnak tartom az iskolánk erőteljesebb nyitását más kerületi köznevelési, illetve kulturális intézmények felé.

2.4. Ökoiskola

**„Mi vagyunk az első generáció, amelyik a klímaváltozás hatásait már érzi,
és mi vagyunk az utolsó generáció, amelyik tehet még ellene.”**

(Barack Obama)

Mindenki hallott a globális felmelegedésről, olvadó jéghegyekről, a szelektív hulladékgyűjtés fontosságáról, arról, hogy a természeti gondok korunk egyik legnagyobb problémái, de arra már kevesen tudnak felelni, hogy ők mit tesznek, mit tehetnek e problémák csökkentéséért, megoldásáért.³

Nagyon nagy felelősségünk van nekünk, akik a gyerekeket neveljük-oktatjuk. A személyes példamutatás hatékonyságán túl mi, az iskolánk munkatársai abban hiszünk, hogy a gyerekeket a természet szeretetére kell nevelni. Szeretni azonban csak azt tudják, amit ismernek is, így a tanórákba beépített környezeti-, fenntarthatóságra és egészséges életmódra

³ Kelemenné Szlatnek Rita: Ökoiskolai beszámoló - Nyitott Világ Iskola

nevelés valójában a bolygónk jövőéért folyik, melynek a mi iskolánk tanulói is nagyon fontos résztvevői.

Azzal, hogy a Nyitott Világ Iskola is részese lett az ökoiskolák közösségének (2020-ban kaptuk meg másodszer a megtisztelő címet) még jobban ösztönöz bennünket, tanárokat arra, hogy nevelő-oktató munkánk során minél több, érdekesebb, színesebb információt, élményt, tapasztalatot kapjanak gyerekeink, amely megszeretteti velük a természetet, s felnőve olyan értékes tagjai legyenek a társadalomnak, akik fontosnak tartják egyénileg is környezetünk védelmét.

2.5. Az intézmény helye jelenleg a magyar közoktatásban

Az intézmény alapadatai:

A Közép-Budai Tankerületi Központ által 2020. szeptember 09. napján kiadott szakmai alapidokumentum alapján.

- Hivatalos neve: Nyitott Világ Fejlesztő Iskola
- Székhely: 1125 Budapest, Diós árok 40.
- Alapító szerv neve: Emberi Erőforrások Minisztériuma
- Alapítói jogkör gyakorlója: emberi erőforrások minisztere
- Alapító székhelye: 1054 Budapest, Akadémia utca 3.
- Fenntartó neve: Közép-Budai Tankerületi Központ
- Fenntartó székhelye: 1027 Budapest, Fő utca 80.
- Típusa: általános iskola
- OM azonosító: 034819

Az intézmény köznevelési és egyéb alapfeladatai:

- általános iskolai nevelés-oktatás
- nappali rendszerű (felvehető maximális tanulói létszám: 60 fő)
- alsó tagozat, felső tagozat
- 4 évfolyamtól 8 évfolyamig

- a többi gyermekkel, tanulóval együtt nevelhető, oktatható sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók nevelése-oktatása (egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdők) nappali rendszerű (felvehető maximális tanulói létszám: 6 fő)
- szakértői bizottság véleménye alapján különleges bánásmódot igénylő, nem sajátos nevelési igényű (beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő) tanulók nevelése-oktatása

2.6. Tárgyi- és dologi feltételek

A Nyitott Világ Iskola kiváló természeti és tárgyi környezeti adottságokkal rendelkezik. Az iskola a Fővárosi Önkormányzat tulajdonában lévő két épületben működik, amelyek 2000 és 2003 között teljes felújításon estek át. Akkor olyan esztétikus külső és belső környezet jött létre, mely terápiás keretet adott az itt folyó fejlesztőpedagógiai törekvéseinkhez. Az épületeinket körülvevő erdő is kiváló lehetőségek tárházát nyújtja tanulóink test-lelki fejlődéséhez. Az idő előrehaladtával, az épületben, illetve az iskolaudvar bizonyos részei felújításra, megerősítésre szorulnak (támfalak, korlátok).

Arról, hogy gyermekeink biztonságos környezetben tölthessék mindennapjaikat, a működtető, fenntartó tankerületi központ gondoskodik. Az előző tanévekben nagy beruházással járó felújítás nem volt.

Az oktatás az alábbi helyiségekben történik:

- osztályterem: 6 db
- szaktanterem: 3 db
- tornaterem: 1 db
- tornaszoba: 1 db
- fejlesztő szoba: 2 db
- iskolapszichológus szoba: 1 db

Az iskola rendelkezik egy testnevelés órák megtartására alkalmas sportudvarral.

A szaktantermek (ének-zene, rajz és számítógép terem) felszereltsége megfelelő, korszerű.

A tornaszoba felszereltségének köszönhetően alkalmas mozgásterápiára, valamint iskolai ünnepek megrendezésére is.

A fejlesztő szobák felszereltsége lehetővé teszi a gyógypedagógusaink által tartott fejlesztő foglalkozások magas szakmai színvonalon való megvalósítását mind a BTMN, mind az SNI tanulók szükségleteinek megfelelően. A fejlesztő eszközök számát igyekszünk évről-évre bővíteni.

Az iskolapszichológus szoba orvosi szobaként is funkcionál, így hűtőgéppel, ágygal és zárható orvosi szekrénnel is rendelkezik.

Nagy gondot fordítunk az állagmegővásra, a tisztaság terén kialakított gondoskodó odafigyelésre.

IKT eszközök

Az intézmény IKT eszköz ellátottsága az utóbbi években sokat javult. Jól felszerelt informatika teremben tanulhatnak a gyerekeink. A C és a D épület egy-egy tantermében projektor került felszerelésre, de mindkét épületben vannak hordozható projektorok és laptopok is.

Továbbra is fontos cél a tanulók által használható számítógépek számának növelése és interaktív tábla beszerzése.

2.7. Személyi feltételek

Az intézmény szervezeti felépítése

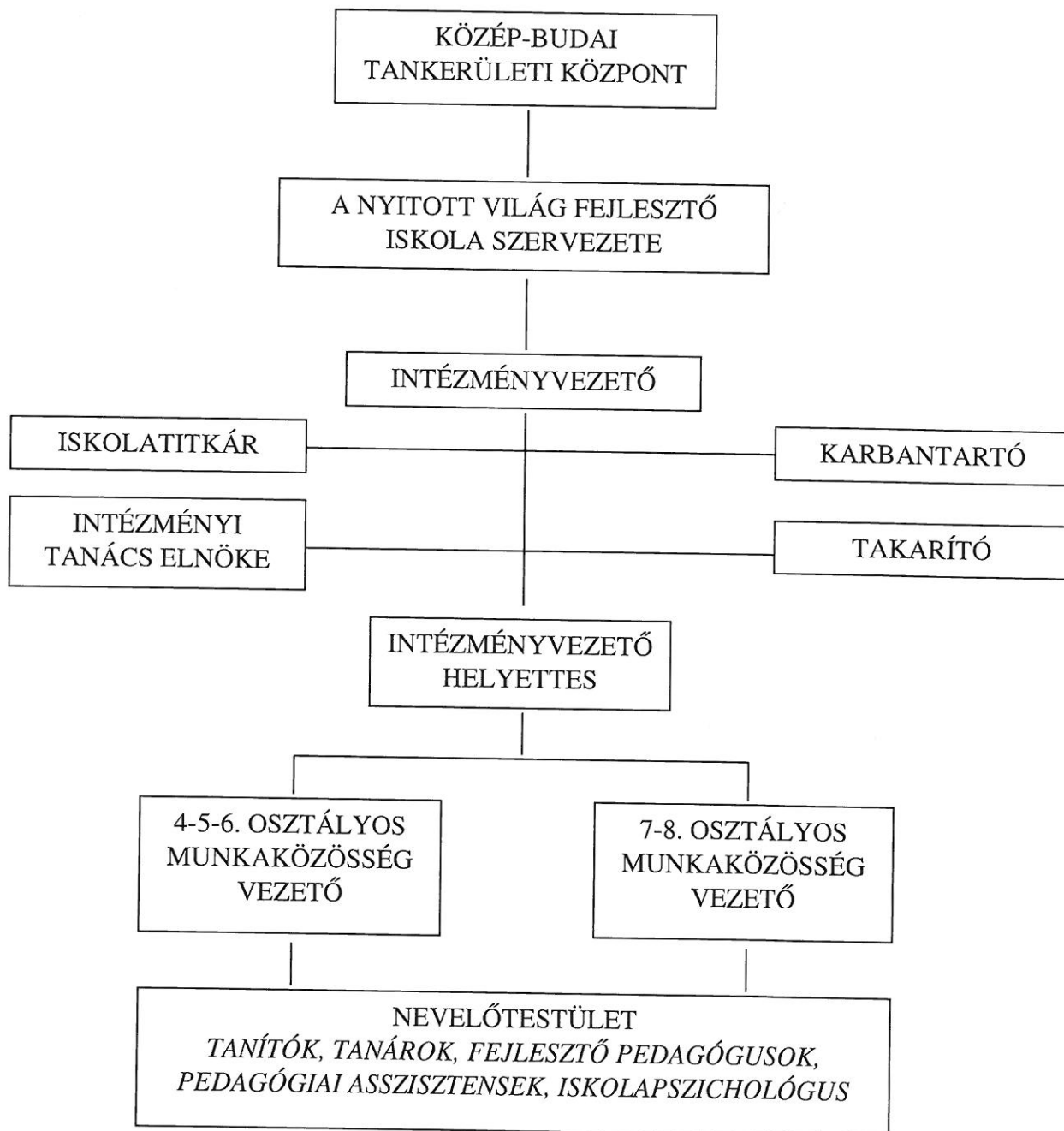
Az intézmény tevékenységét, irányításának rendjét, működésének folyamatait, összefüggéseit, szervezeti felépítését, a felelősséget a nevelés és gazdálkodás területén, az ellenőrzés rendjét az SZMSZ határozza meg és szabályozza.

A munkaközösségek száma: 2, alsós-és felsős munkaközöség működik jelenleg intézményünkben. A munkaközösségek élén munkaközösség-vezető áll, a munkaközösségek saját munkatervük figyelembevételével dolgoznak.

Az intézményi vezetés szintjei:

- intézményvezető
- intézményvezető-helyettes
- munkaközösség-vezetők

Az intézmény szervezeti szintjei:



2.8. A nevelőtestület

Az iskola engedélyezett státuszainak száma 17,8, amelyből jelenleg 12,8 pedagógus és 4 NOKS álláshelyünk van betöltve. 2020. november elején egy pedagógus álláshely betöltetlen.

A pedagógus álláshelyek az alábbiak szerint vannak betöltve:

- 1 fő teljes állású mb. intézményvezető, természettudomány tanár
- 1 fő teljes állású intézményvezető-helyettes
- 3 fő teljes állású tanító
- 3 fő teljes állású szaktanár
- 2 fő teljes állású gyógypedagógus
- 1 fő teljes állású iskolapszichológus (2020. novemberi kezdéssel)
- 1 fő részmunkaidős (0,75) angoltanár
- 2 fő óraadó (énekezen és rajz és vizuális kultúra)

Jelenleg tartósan távol két részmunkaidős kolléga van (énekezen és angol tanár), helyettesítésük határozott időre szóló kinevezéssel, illetve óraadói megbízással lett megoldva. A rajz és vizuális kultúra - technika részmunkaidős álláshely részben óraadói megbízással, részben (technika órák) belső helyettesítéssel van betöltve.

Pedagógusaink magasan képzettek, mindannyian rendelkeznek a munkaköri feladataik ellátásához szükséges végzettséggel.

Gyakornokok

Intézményünkben ez az első év, hogy 2 gyakornok kapcsolódott be a munkánkba. Az ő megsegítésükre mentor tanárokat jelöltünk ki.

Fluktuáció és elkötelezettség

Az utóbbi három évben minimálisra csökkent intézményünkben a fluktuáció, jól összeszokott, egymást segítő, szoros team munka jellemzi a tantestületet. A 2019-2020-as tanév végén a 11 fős tantestületből 3 fő távozott, nyugdíjazás és pályamódosítás miatt. A sok éve itt dolgozó művész tanár óraadóink is (3 fő) nyugdíjba vonultak. Az üresen maradó helyekre, illetve az előző tanévben be nem töltött 2 álláshelyre pályázatokat hirdettünk, amelyek sikeresek voltak, így szeptemberre összeállt a megújult nevelőtestület.

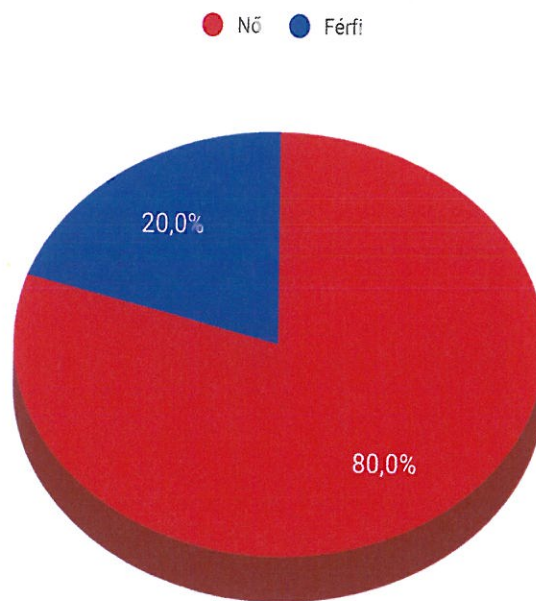
A 2020-2021-es tanévet 6 új munkatárssal kezdtük: 1 fő gyógypedagógus gyakornok, 1 fő tanító, 1 fő pedagógiai asszisztens, 1 fő angol tanár gyakornok, 1 fő óraadó keramikus, novembertől 1 fő iskolapszichológus kezd intézményünkben. Az egyetlen be nem töltött álláshelyre történelem-magyar vagy történelem-bármely szakos tanárt keres az iskola.

A helyzet pozitív oldala az, hogy a sok éve itt dolgozó pedagógusok nagy tudással és tapasztalattal rendelkeznek, a pedagógus pálya iránt elkötelezettek, a tanulók személyiségfejlesztésében, a differenciált oktatásban jártasok.

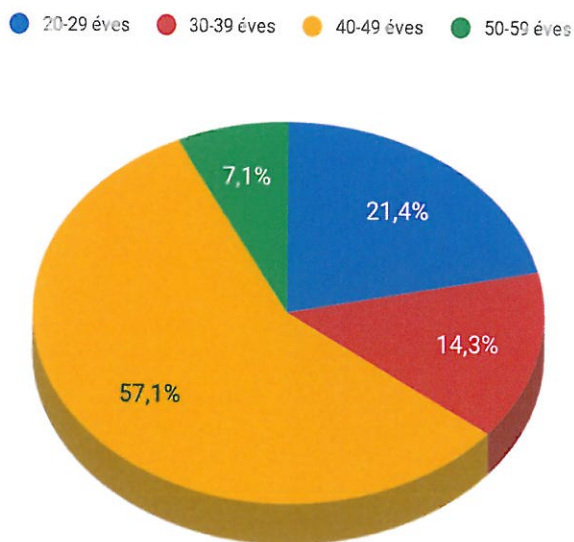
Egységes értékrend szerint folyik az oktató-nevelő munka, melyeket a Pedagógiai programban lefektetett elvek szerint alakítottunk ki. A nevelőtestület egyik legfontosabb jellemzőjeként emelném ki a megújulásra való képességet és az innovatív, kreatív gondolkodást.

Az intézmény nevelőtestületének jelenlegi összetételére az alábbiak a jellemzők:

Nemi arányok



Életkori arányok



2.9. A nevelést-oktatást közvetlenül segítők és a technikai dolgozók

A NOKS álláshelyek az alábbiak szerint vannak betöltve:

- 1 fő teljes állású iskolatitkár
- 3 fő teljes állású pedagógiai asszisztens

Az nevelő-oktató munkát segítő munkatársaink diplomás, magasan képzett szakemberek, akik teljes értékű tagjai a nevelőtestületnek:

- 1 fő zeneterapeuta, zeneszerző
- 1 fő művészetterapeuta, interkulturális pszichológia és pedagógia szakos bölcsész
- 1 fő múzeumpedagógiai szaktanácsadó, művelődésszervező, meseterapeuta

Az iskola munkáját két technikai munkatárs segíti:

- 1 fő takarító
- 1 fő karbantartó

2.10. Tanulói adatok

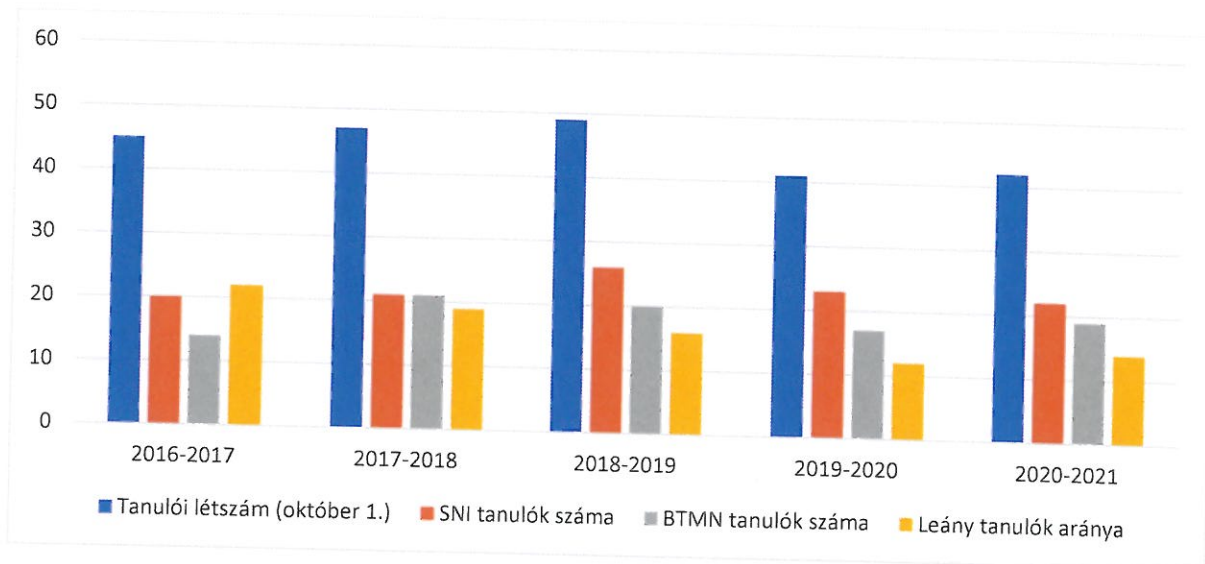
Az intézmény pedagógiai programja tartalmazza a tanulók felvételének eljárási rendjét. Szakmai protokollunkban a gondosan megtervezett felvételi eljárás, hosszas pedagógiai tervező munkára épül. A felvételre kerülő tanulóink összetételére az alábbi atipikus tanulói nehézségek jellemzőek:

- rendkívüli nevelési igényű, gyakran alulszocializált gyermekek
- oktatási előzmények nélküli, túlkoros gyerekek
- tanulási problémákkal küzdők
- iskolakerülő, csavargó gyermekek
- nagyon nehezen nevelhető gyermekek
- nagyon nehezen tanuló és nevelhető gyermekek

A 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről 47.§ (7) bekezdése alapján 2013. szeptember 1-től csak a pszichés fejlődési zavarral küzdő sajátos nevelési igényű tanulót (SNI) lehet létszámba vételkor kettő vagy három gyermekként számítani.

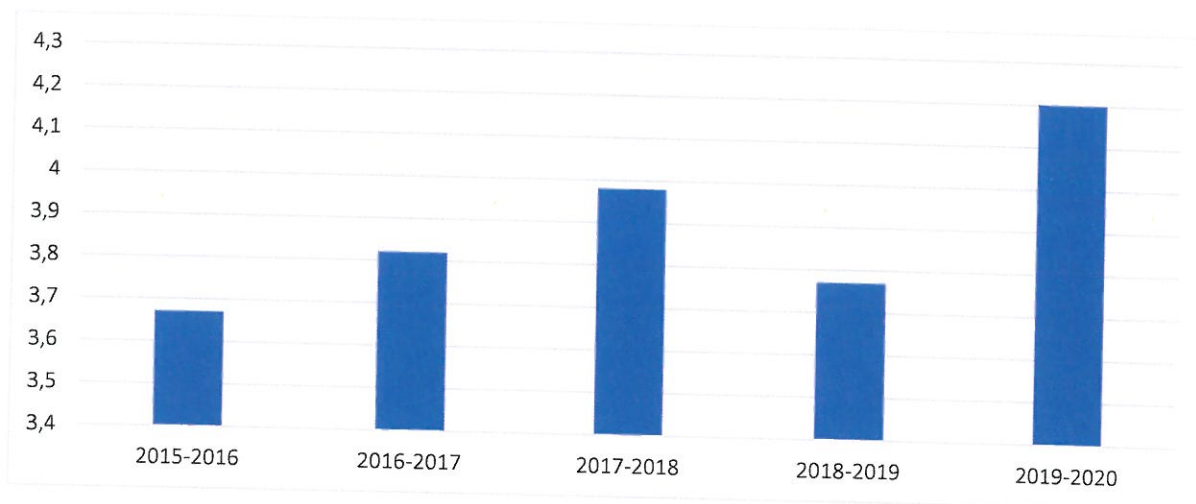
Tanulóinkra jellemző a túlkorosság, hiszen gyakori, hogy már a kétszer-háromszor is évet kellett ismételniük, illetve már az óvodában is visszatartották őket. Több tanulónknak ez már a sokadik általános iskolája.

A tanulói létszám alakulása az elmúlt években



A Nyitott Világ Fejlesztő Iskolában jelenleg 6 csoportban 42 gyermek tanul, ebből 21 fő SNI, 19 fő BTMN tanuló.

A tanulmányi átlageredmények alakulása



Az iskolai tanulmányi átlag évenként viszonylag nagy ingadozást mutat, a megelőző időszakhoz képest az elmúlt évben elért jelentős javulást az online oktatás (több szülői segítség, az értékelési formák változtatása a helyzetre való tekintettel) segítette elő. De köszönhető egyrészt a bukások visszaszorításának, illetve a következőkben felvázolt lemorzsolódást és felzárkóztatást segítő tevékenységeinknek, lehetőségeinknek. Folyamatosan törekszünk a felzárkóztatást segítő hatékony módszerek és lehetőségek

beépítésére, melyek a tanulmányi eredmények javításában is segítenek. Azonban tisztában kell lenni azzal, hogy a tanulmányi eredmények nagymértékben függenek attól, hogy az aktuális tanévben milyen nehézséggel küzdő gyermekeink vannak.

2.11. A tanulói lemorzsolódást és felzárkóztatást segítő tevékenység

A tanulói lemorzsolódás elleni tevékenységet az iskola Pedagógiai Programja alapján végezzük, mely kimondja, hogy a tanulók testi, lelki és értelmi fejlesztése, és ezáltal erkölcsös, önálló életvitelre és céljaik elérésére, a magánérdeket a köz érdekével összeegyeztetni képes felelős állampolgárok nevelése a célunk. Ezek mellett kiemelt feladatunk a nevelés- oktatás eszközeivel a társadalmi leszakadás megakadályozása és a tehetséggondozás.

Az iskolánkba járó gyerekek beilleszkedési, tanulási és magatartási zavarokkal küzdő, illetve sajátos nevelési igényű gyermekek. Gyakori, hogy a tartós teljesítménykudarc (iskolaváltás, családból kiemelés) visszaesést eredményez a tanulók értelmi fejlődésében is. Előállhat az az állapot, hogy az érintett gyermekek jó adottságaik ellenére tanulási képességeikben nem fejlődnek az életkori szintjüknek megfelelően. A legszembetűnőbb lemaradás a kognitív és a nyelvi funkciók fejlődésében és a szociális magatartásukban mutatkozik meg.

A tanulási kudarcnak kitett tanulók megismerése, feltérképezése minden tanév elején megtörténik, illetve a tanév közben felvett tanulók esetében is már az első hetekben megtörténik. A képességek felmérését a gyógypedagógusok és a szaktanárok végzik. Az osztályfőnökök és a szaktanárok megismerik a tanulók tanulási szokásait, segítséget nyújtanak a helyes tanulási módok kialakításában, alkalmazásában. A szaktanárok folyamatosan figyelemmel kísérik a tanulók teljesítményét, probléma esetén megbeszélést kezdeményeznek a szülővel.

A szülő a Kréta naplón keresztül értesül a tanuló tanulmányi előmeneteléről, folyamatosan figyelemmel kísérheti azt. Az osztályfőnök szükség szerint megbeszélést kezdeményezhet a szaktanár és szülő között.

Mivel iskolánkba olyan tanulók érkeznek, akik felzárkóztatásra, fejlesztésre szorulnak, a köznevelési intézményekből való lemorzsolódással veszélyeztetettek, ezért tulajdonképpen

minden esetben szükséges a lemorzsolódást és felzárkóztatást célzó pedagógiai tevékenységek megtervezése és végrehajtása.

Alapelvünk: „Onnan kell elindulnunk, ahol a gyerek tényleg van, hogy megpróbáljuk elvezetni oda, ahol lennie kellene.”⁴

A felzárkóztatás első lépéseként a hozzánk járó tanulókat arra akarjuk megtanítani, hogy képesek legyenek önmagukat reálisan látni, éppen ezért a pedagógiai folyamat megtervezésekor figyelembe vesszük:

- a gyermek egyéni állapotát
- munkatempóját
- tudásszintjét
- érdeklődését
- egyéni tanulási problémáit
- mozgás, játék, kreativitás iránti igényét, illetve
- a tanulási terhelés és a munkabírás összhangját, így tudjuk segíteni őket a középfokú oktatási rendszerbe kerüléséhez.

Nagy segítséget jelent a mi iskolánkban is a KRÉTA naplóban futó ESL jelzőrendszer, melyet a korai iskolaelhagyás megelőzése céljából építettek ki. Ennek segítségével a korábbanál nagyobb és gyorsabb figyelmet kapnak a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulóink mind intézményi, mind fenntartói szinten.

Legfontosabb feladatunk a felzárkóztatás és a lemorzsolódás elkerülése végett, hogy tanulóink iskolai teljesítményét olyan szintre hozzuk közös munkával, hogy esélyük legyen az iskoláztatás további fokozatain helytállni.

2.12. Mérés-értékelés

A Nyitott Világ Iskolába járó tanulóinknál megfigyelhettük, hogy a sok iskolai kudarc és kellemetlenség rendkívül rossz énképet alakíthat ki a tanulóknál. Gyakran rossz magatartásúnak, gyenge tanulónak minősítik magukat. Nem jutott számukra elég dicséret,

⁴ Nyitott Világ Fejlesztő Iskola Pedagógiai program 5.o.

mege erősítés, szeretet. Értékeléskor fő célunk, hogy az önbizalomhiánnyal, nagyfokú lemaradással beérkező gyerekeink, olyan iskolai klímába kerüljenek, ahol jobb tanulónak, okosabbnak élik meg magukat, akiket társaik és tanáraik kedvelnek, szüleik elfogadnak. Olyan helyzeteket, iskolán kívüli programokat kell teremtenünk, hogy a gyermekek pozitív énképe kialakulhasson. A különböző tevékenységekben átélt pozitív élmények javítják a gyermek iskolához, tanáraihoz, társaihoz, szüleikhez való viszonyát. Az egyén sikere pozitívan hat a közösségre is.

A tanulói teljesítmény értékelésekor a személyre szabott feladatok, differenciálás, szociális hátrányok kompenzálása és a komplex személyiségfejlesztő pedagógiai módszerek alkalmazása, elősegítik intézményünkben az egyéni bánásmód érvényesülését is.

2.13. A szervezeti kultúra megjelenési formái

Az iskolánkban megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések az intézményi kultúra közvetve tapasztalható részei. Fontos elemei a természetes szimbólumok. Ezek közé tartoznak a helyi gyakorlatok, pl. az ünnepi kultúra, a kirándulások szervezése, a hagyományrendszer ápolása, az intézmény belső dekorációja.

Másik fontos eleme a mesterséges szimbólumok rendszere még hiányos az iskolánk szervezeti kultúrájában. A jövőben szükséges lenne arculatunknak, nyitottságunk első lépéseként saját logót és mottót választani, mely intézményünk főbb jellemvonásait, szellemiségét kifejezné.

Ezekből megismerhetjük, hogy intézményünk gazdag hagyományokban, és igyekszik ezt a sajátos arculatot őrizni is.

Évente rendszeresen megrendezésre kerülő ünnepek, megemlékezések:

- tanévnyitó ünnepély
- az aradi vértanúk kivégzésének emléknapja
- az 1956-os forradalom és szabadságharc évfordulója
- Mikulás
- karácsony
- farsang
- az 1848/49-es forradalom évfordulója

- ballagás
- tanévzáró ünnepély
- az ökoiskolai munkatervben megállapított zöld jeles napok

2.14. Az intézmény kapcsolatrendszere

Intézményen belüli kapcsolatok

- *Az intézményvezetés és a nevelőtestület kapcsolattartása:*

A nevelőtestület különböző közösségeinek kapcsolattartása az intézményvezetés segítségével, illetve a munkaközösség-vezetőn keresztül valósul meg. Az együttműködés fórumait, azok időpontjait nevelőtestületi értekezletek, megbeszélések, valamint a kommunikációs csatornákat (élőszó, telefon, e-mail, hirdetőtábla stb.) az éves munkatervben határozzuk meg.

- *A szakmai munkaközösségek kapcsolattartása:*

Az iskolában tevékenykedő szakmai munkaközösségek folyamatos együttműködéséért és kapcsolattartásáért a szakmai munkaközösségek vezetői felelősek, akik

- ✓ a munkaközösség éves munkatervének összeállítása előtt közös megbeszélésen egyeztetik az adott tanévre tervezett feladataikat
- ✓ a félévi, illetve évvégi nevelőtestületi értekezleten rendszeresen tájékoztatást nyújtanak a munkaközösségek tevékenységéről, aktuális feladatairól, a munkaközösségeken belüli ellenőrzések, értékelések eredményeiről.

- *A pedagógusok és a tanulók kapcsolattartása:*

A tanulókat az iskola egészének életéről, az iskolai munkaterről, az aktuális feladatokról tájékoztatják az osztályfőnökök, az osztályban tanító pedagógusok. A fejlődésről, egyéni haladási ütemről a pedagógusok adnak tájékoztatást. A kapcsolattartás módjait, csatornáit az SZMSZ és a házirend tartalmazza.

Az intézmény külső kapcsolatai

Szakmai kapcsolatok

Kapcsolat	Kapcsolattartás felelőse
Közép-Budai Tankerületi Központ	int. vezető, int. vezető-helyettes
Szakértői bizottságok	int. vezető, int. vezető-helyettes
Pedagógiai Szakszolgálatok	int. vezető, int. vezető-helyettes
Kerületi iskolák	int. vezető, int. vezető-helyettes
Vadaskert Kórház Gyermekpszichiátria	int. vezető, int. vezető-helyettes
Gyermekjóléti szolgálatok	osztályfőnök, gyermekvédelmi felelős
Középfokú nevelési-oktatási intézmények	int. vezető, osztályfőnökök
Kolibri Színház	szaktanár
MOM Kulturális Központ	int. vezető
MME	ökoiskolai munkacsoport vezetője
Fővárosi Állat- és Növénykert	szaktanár

Szülőkkel, gyámokkal való kapcsolattartás

A mindennapos kapcsolattartás, tapasztalatsere és információs lehetőség a nevelő-oktató munkában mind a szülők, mind a pedagógusok számára fontos és hasznos. A szülőket az iskola egészének életéről, az iskolai munkaterről, az aktuális feladatokról tájékoztatja az intézményvezetés, az osztályfőnökök. Intézményünkben a szülők és a pedagógusok együttműködésére az alábbi fórumok szolgálnak: egyéni megbeszélések, minden hónap 2. szerdáján szülői értekezlet, elektronikus napló, intézményi honlap. A kapcsolattartás módjait, csatornáit az SZMSZ és a házirend tartalmazza.

A szülőkkel folytatott beszélgetések és az általam végzett igényfelmérés eredményei azt mutatják, hogy a szülők igényelnék, az eddigieknél rendszeresebb és hatékonyabb információáramlást és a fokozottabb részvételi lehetőséget az intézmény mindennapjaiban.

Feladat: az intézmény nyitottabbá tétele, a kapcsolattartás eszközeinek bővítése.

2.15. Pedagógiai alapelveink, céljaink

A Nyitott Világ Fejlesztő Iskolába olyan tanulókat fogadunk be, akik ép értelmi állapot mellett nehézségeket vagy zavart mutatnak a tanulásban, a beilleszkedésben, illetve az elvárt magatartásban. Intézményünk különlegessége a kiemelő-adaptáló módszer alkalmazása, az elkallódáshoz közeli, lemorzsolódás előtt álló gyermekek megsegítése, felzárkóztatása a középfokú oktatásba való bekerülésük előtt. Az itt töltött évek alatt a lemaradást okozó nehézségeik, korlátjaik lebontásában, tudásuk, ismereteik felzárkóztatásában segítjük tanulóinkat, akik kislétszámú csoportokban tanulnak. Intézményünk működése az általános iskolák működési rendjéhez és a központilag meghatározott tanítási napokhoz és szünetekhez igazodik. A nálunk tanuló gyerekek mindenkori fejlettségi szintjéhez igazítjuk a tananyagot, hiszen gyakori, hogy nem tartanak életkori adottságuknak megfelelő szintjén. Ezért a 4-6. évfolyamot határoztuk meg alsó tagozatnak, illetve a 7-8. osztály a hagyományos értelemben vett felső tagozat. A tananyag követi a NAT által előírtat, s azt a tanulóink készségeihez, képességeihez igazítjuk.

Ennek az intézményvezetői döntésnek a fontosságát, szakmaiságát mutatja, hogy a fenntartó engedélyével az 5. és 6. osztályban is tanítók látják el a szaktárgyak oktatását, mert az ő alapfokon jól működő módszertani tárházukra, személyiségükre, felkészültségükre van szükségük az ott tanuló gyerekeknek.

Intézményünkben a tanulók speciális összetételét figyelembe véve gazdálkodunk a szünetekkel, tanulmányi kirándulásokkal. Diákjaink sokkal kevésbé tehertűrőek, mind szellemileg, mind idegrendszerileg, mint kortársaik. Éppen ezért a jókor megtartott könnyedebb tanítási forma nagyon fontos lehet. Az intézményvezetőség már olyan régóta dolgozik ilyen nehézségekkel küzdő gyerekekkel, hogy teljes mértékben átlátja, hogy a rendelkezésre álló szabadon felhasználható nevelés nélküli munkanapokat mikor célszerű beépíteni az éves munkatervbe.

Pedagógiai céljaink között fontosnak tartjuk a rugalmas tanulásszervezést, a reális énkép kialakításának segítségét. Prioritást kapott az egyéni tanulási utak megtervezése, az oktatásszervezés módjainak kialakítása. Intézményünkben a tanulók egyéni szükségleteihez

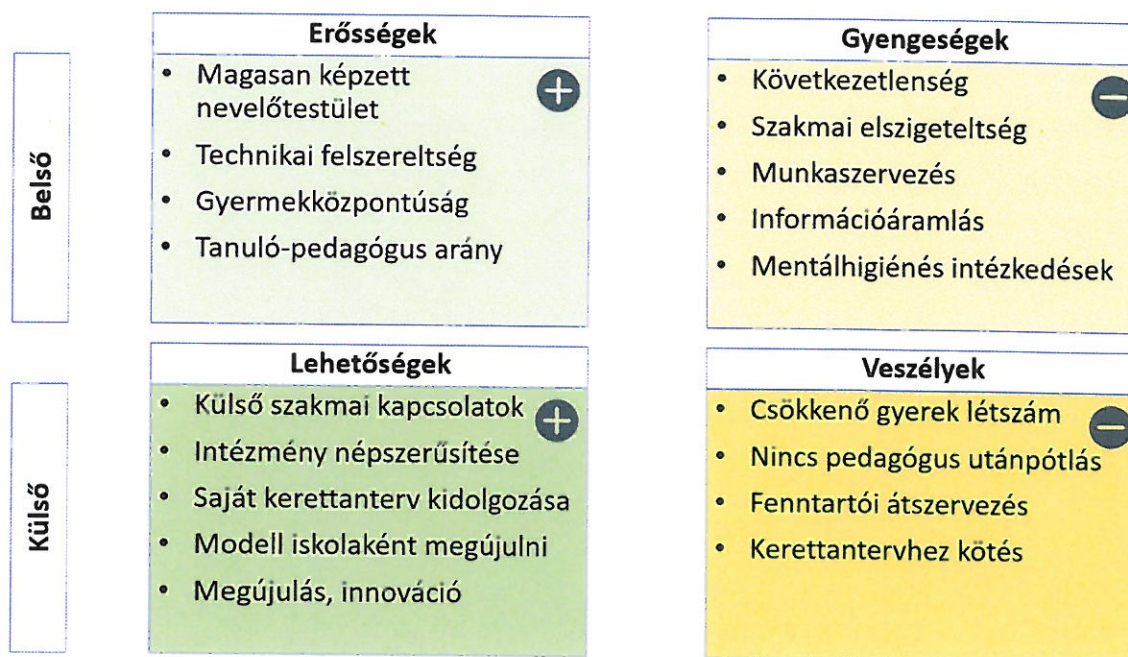
való alkalmazkodásban az osztálytanítók, tanárok munkáját fejlesztőpedagógus, pszichológus, iskolai gyermekvédelmi felelős segíti.⁵

2.16. A helyzetelemzés összegzése SWOT analízissel

A közérdekű adatokból, a rendelkezésre álló szakmai dokumentumokból, illetve a tantestület tagjaival folytatott megbeszélések, interjúk, eredményeképp, elkészítettem - a minél pontosabb szakmai helyzetértékelés végett - iskolánk SWOT analízisét. Célom ezzel, hogy az iskola helyzetelemzéséből feltérképezsem iskolánk erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, illetve veszélyeit. Ez egy igen fontos lépés véleményem szerint ahhoz, hogy egy korrekt, előremutató stratégiát és jövőképet alkothassunk a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola életében.

Ahhoz, hogy teljes egészében átlássuk a résztvevők által kitöltött táblázatot, vizualizálni kell a tényezőket. A legjobb megoldás, ha ezt egy mátrixban tesszük meg.

SWOT analízis



⁵ Nyitott Világ Fejlesztő Iskola Pedagógiai programja 7. o.

A Nyitott Világ Fejlesztő Iskola SWOT elemzése részletesebben:

- 1) Erősségek: Itt nagyon fontos volt, hogy önmérsékletet tanúsítsanak a megkérdezésben résztvevők, illetve reálisan mérjék fel ezeket a képességeket, hiszen erre épp azért van szükség, hogy az erősségeinkkel azonosulni is tudjanak az intézmény dolgozói, mint közös céllal. Erősségeink között megjelent még a jó légkör, hangulat, a természeti környezet, illetve a kollégák inkluzív szemlélete a különleges bánásmódot igénylő gyermekeink és szüleik felé. Az iskolán kívüli programok lehetősége és sokszínűsége is sokaknál megjelent, mint továbbra is fenntartandó erősség.
- 2) Gyengeségek: Ezek megismerése, feltérképezése azért fontos, hogy szembe tudjunk nézni velük, s megkeresni a megfelelő utat a kijavításukra. Ezzel máris egy közös stratégiai szervezetfejlesztésbe is kezdhetünk. Ez a terület tehát fejleszthető. Ide még bekerült egy-egy résztvevőtől az a vélemény, hogy kevés az alkalmazott alternatív pedagógiai módszer, illetve a kevés tanulólétszám abból adódik, hogy az intézményvezetés nem tesz meg mindent, hogy megismerjék szélesebb körben az iskolánkat. A tantestület terhelése sem egyforma, vannak, akik jóval többet vállalnak, tesznek az iskoláért. Az intézményi PR hiánya, az arculat gyakorlatilag nem lelhető fel az intézményben. Ezért nem találnak meg bennünket azok a családok, akiknek ténylegesen segítséget tudunk nyújtani.
- 3) Lehetőségek: Ide soroljuk a külső környezetből adódó lehetőségeket, melyekkel új irányok felé mozdulhatunk el. A lehetőségek kihasználása mindenképp a szervezet hatékonysága felé vezető pozitív változásokat vonhatja maga után. A táblázatban felsoroltokon kívül a pályázati lehetőségek, nyomon követése is több véleményben előfordult. A pedagógus életpályamodell beindítása, karrier lehetőség is elérhető lehetőségként szerepelt.
- 4) Veszélyek: Az intézményre a külső környezetből adódható veszélyeket gyűjtötték itt össze a résztvevők. Itt található az az a pontok, melyek meghiúsíthatják iskolánk eredményes működését. Ismételten megjelenik az a tény, hogy kevesebb az évek alatt azoknak a tanulóknak a száma, akikért ez a köznevelési intézményt létrejött. A megfelelő tanulói létszám nagyon fontos a fenntartó felé is. Ezért egyre gyakrabban előfordul az a helyzet, hogy olyan tanulókat kényszerülünk felvenni az iskolánkba, akikkel nem tudunk

eredményesen dolgozni. A családok rossz szociokulturális helyzete, az iskolához való hozzáállása, érdektelensége is folyamatosan jelen van az intézményünk életében. Valamint veszélyként megjelent a pedagógusokkal szembeni elvárások növekedése, illetve az intézmény további működésének, helyzetének bizonytalansága.

A SWOT analízist elemzését ismerve, arra kell törekednie ennek a köznevelési intézménynek, évről-évre megvalósuljon a szakmai munka megújítása, mindig szem előtt tartva, hogy alkalmasabbá váljunk legfontosabb feladatunk, a nehéz sorsú tanulóink hátrányainak leküzdésére. A változás és az állandóság egyensúlyának megvalósítása az intézmény vezetésében is fontos előrelépés lenne, a szakmai megújulás és a meglévő értékek, erősségek megtartása mellett. A legfontosabb pedig az intézmény újbóli megismertetése a köznevelés széleskörű palettáján, hiszen tudjuk, hogy nagyon sok tanulón képesek vagyunk segíteni, aki bajban van.

3. Vezetői program

**„Egy szervezet célja, hogy átlagos embereket
átlagon felüli tettekre tegyen képessé.”**

(Peter-F. Drucker)

3.1. A szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseim

Az alábbi kiemelt **stratégiai célokat** a helyzetelemzésben leírtak alapján határoztam meg:

- korszerű, a társadalmi és partneri igényeknek megfelelő működés
- a szakmai munka színvonalának emelése
- az intézmény ismertté, elismertté, vonzóvá tétele
- a tanulói létszám stabilizálása
- a pedagógusok fluktuációjának megszüntetése, az új kollégák elkötelezetté tétele, ezzel összefüggésben szervezetfejlesztés és az intézmény szervezeti kultúrájának tudatos fejlesztése

3.2. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési – stratégiai tervezése, operatív irányítása

Vezetőként a legfontosabb feladataim közt tartom számon a tanulás és a tanítás támogatását, irányítását, a szakmai munka színvonalának emelését, az intézmény fejlesztő iskolai feladatainak kiszélesítését.

A szakmai helyzetelemzés és a SWOT analízis alapján a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola működésének tervezését, szervezését, ellenőrzését és irányítását a nevelő-oktató munka hatékonyságának növelése, a még hatékonyabb nevelési környezet létrehozása érdekében kívánom végezni.

A gyermekek mindenek felett álló érdekeit, jogait képviselve az intézményi célok elérését, az alábbi feladatok megvalósításával tervezem a pedagógiai folyamatok esetében:

- **Törvényesség**

Intézményvezetőként alapvető fontosságúnak tartom a változó jogszabályi háttér nyomon követését. A változásokhoz való alkalmazkodást elősegítem, illetve felügyelem, hogy a hatályos jogszabályok betartásával működjön az iskola.

- **A pedagógiai program átdolgozása**

Az elmúlt időszakban történt jogszabályi változások, a Nemzeti Alaptanterv módosított változatának bevezetése, illetve fontos elemként a megváltozott társadalmi érdekek, illetve társadalmi igény megjelenésével időszerűvé vált az intézmény stratégiai dokumentumának átdolgozása. Ennek során az alábbi szempontokat tartom kiemelten fontosnak:

- ✓ A stratégiai célok az aktuális oktatáspolitikai céloknak, társadalmi elvárásoknak, igényeknek megfelelően, a partneri elégedettségi és igényfelmérések eredményeinek felhasználásával, a helyi sajátosságok figyelembevételével, jogkövető módon kerüljenek meghatározásra.
- ✓ Az eddigi intézményi gyakorlatnak megfelelően a nevelőtestületet szeretném bevonni a célok meghatározásába, a stratégiai dokumentum megalkotásába. Úgy gondolom

ugyanis, hogy a közösen megfogalmazott célok és közös ötletek, javaslatok beépítése elkötelezettebbé teszi a kollégákat a megvalósítás során.

- ✓ Fontosnak tartom, hogy a pedagógiai programban megjelenő feladatok, közös célok mellett az alábbi alapelvek mind teljesebb körű érvényesítése is megvalósuljon: bizalom, megértés, feltétel nélküli elfogadás, környezeti stabilitás, kis lépések, következetesség és az esélyegyenlőség elve.

- **A hatékony személyiségfejlesztés feltételeinek megteremtése**

Iskolánk tanulói, sérült, nehezen kezelhető gyerekek. Az állapotukból eredő feszültségek, hangulati állapotok pozitív irányba befolyásolhatók, illetve csökkenthetők a világosan megfogalmazott szabályokkal, célokkal.

Intézményünk tevékenységének alapvető célja, hogy felvértezze a tanulókat mindazokkal a készségekkel, képességekkel, attitűdökkel, amelyek megalapozzák sikeres továbbtanulásukat és segítenek nekik az élet különböző területein való helytállásban, hasznos, értékes tagjai lehessenek felnőve a társadalmunknak.

Célunk, hogy minden gyermek képességeihez mérten a legjobb eredményt tudja elérni, és önmagához képest a legtöbbet fejlődjön. Ennek érdekében az alábbi területek bővítését, fejlesztését javaslom, a már meglévő, példaértékű, jól kidolgozott eddigi elvek és gyakorlatok mentén:

- ✓ A tanulók komplex fejlesztése és felzárkóztatása érdekében a délutáni programok, lehetőségek kiszélesítése. Terveim között szerepel: újra indítani a „zöld” szakkört, mese szakkört a kicsiknek, illetve dráma szakkört szervezni a nagyobbaknak.
- ✓ Szeretném, hogy iskolánkban újra nagyszabású művészeti projektek valósuljanak meg, melyek nemcsak a közös alkotómunka örömét jelentené gyerekeknek felnőtteknek egyaránt, hanem a szervezeti kultúránk fontos és értékes szimbólumai is lehetnek. Az együtt gondolkodás, tervezés, megvalósítás közös élménye erősíti az összetartozást, segíti a közösségépítést.
- ✓ A társadalmi elvárások, szabályok megfelelő megismerése és tudatos elsajátítása céljából minél több iskolán kívül megtartott tanóra, kulturális kirándulás, szabadidős tevékenység megszervezését fogom szorgalmazni.

- ✓ A tehetséggondozás érdekében támogatni fogom a házi tanulmányi, kulturális és sport versenyek szervezését, a kerületi, illetve fővárosi versenyeken való részvétel lehetőségeinek keresését, figyelemmel kísérését.
- ✓ Kiemelt figyelmet kell továbbra is fordítani a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók intézményünkben tartására, tanulmányaik megsegítésére, átgondolt stratégia kidolgozására személyre szabottan, mentori rendszer kidolgozásával.
- ✓ A helyzetelemzésben leírt tanulói viselkedési problémák megoldásában nagyon fontos a tantestület nevelő munkája. A legfőbb érték a személyes példamutatás, türelem, empátia, megértés. Fontosnak tartom továbbra is a neveltségi szint javítását, magatartási problémák kezelését, az agresszív cselekedetek visszaszorítását, a hatékony konfliktus-megoldási stratégiák tanítását. Ehhez a következő pedagógiai módszerek, eljárások, technikák alkalmazását szorgalmazom:
 - demokratikus légkör biztosítása
 - elfogadás, megértés, pozitív személyiségjegyek erősítése
 - sikerélményhez juttatás, valamilyen feladattal, felelősséggel való megbízás
 - normaszegő magatartás alternatív szankcionálása: lehetőség adása a tanuló számára, hogy a hagyományos büntetésben részesülés helyett negatív cselekedetét jóvátegye.
- ✓ Az általunk alkalmazott jó tanulási módszerekből és figyelem-fejlesztő gyakorlatokból kiadvány szerkesztését (pl: Mód-Szer-Tár) tervezem.
- ✓ Egyértelmű szabályok, követelmények meghatározása, következetes betartatása.

Kiemelten fontos terület a hatékony konfliktus-megoldási stratégiák megtanítása és gyakoroltatása a nevelőtestület és a tanulók körében. Ezek témnapokon, az iskolai pszichológus segítségével, illetve meghívott szakemberek által látom megvalósíthatónak.

- **Tanmenetek, egyéni fejlesztési tervek elkészítéséhez segítségnyújtás**

Fokozott figyelmet kívánok fordítani a tanmenetek, egyéni fejlesztési tervek elkészítésének támogatására. Iskolánk fejlesztő jellegét figyelembe véve, kiemelkedő fontosságúnak tartom a gyógypedagógusok segítségét, szakmai hozzáértését ahhoz, hogy a tervek igazodjanak:

- ✓ a helyi tantervhez,

- ✓ az SNI alapelvekhez,
- ✓ a szakértői véleményben foglaltakhoz,
- ✓ illetve az adott csoport nehézségeihez, képességeihez, sajátosságaihoz.

- **A gyermekek egyéni sajátosságainak sokoldalú megismerése**

Ennek eszköze: változatos, hatékony tanuló-megismerési technikák alkalmazása. Ezek magukban foglalják a gyermek élettörténetének, szociokulturális háttérének megismerését; a pozitív tulajdonságainak, erősségeinek és a fejlesztendő területek azonosítását.

Ehhez szükséges, hogy az intézményünkben dolgozó pedagógusok jó kapcsolatot alakítsanak ki mind a tanulókkal, mind a szülőkkel. Ez csak úgy lehetséges, ha tisztában vagyunk a gyermekek problémáival, nehézségeivel, tudjuk miben szorulnak támogatásra, megsegítésre. A szokványos általános iskolai gyakorlattól eltérően iskolánkban havonta egy alkalommal megtartásra kerülő szülői értekezlet, szülői est kibővíthető még több közös program szervezésével, a szülők, gondviselők, gyámok részvételével.

- **Tanulói teljesítmények mérése, értékelése**

Mind a tanulók, mind a pedagógusok munkáját a továbbiakban is rendszeresen ellenőrizni és értékelni kell. Ez a minőségi munkavégzés egyik alappillére.

Nevelő-oktató munkánk hatékonyságának fontos mutatója a tanulók különböző mérésekben elért eredményei.

- ✓ A tanulók egyéni sajátosságainak megfelelő teljesítmény értékelésre van szükség. Ehhez támogatom olyan pedagógus továbbképzésen való részvételt, ahol a mérés-értékelés témakörében még több hasznos információt és segítséget kapunk ahhoz, hogy saját mérési rendszerünket el tudjuk készíteni.
- ✓ Intézményi mérőeszközök megvalósítását szorgalmazom (elsősorban a szövegértési és matematikai kompetenciák feltérképezésekor), hogy valódi képünk legyen tanulóink teljesítményéről. Szakmai munkaközösségünk feladata lesz, hogy a mi sajátos iskolánkra dolgozzanak ki standard méréseket.
- ✓ A gyermekek/tanulók értékelésében hangsúlyt fektetek az egyénre szabott, formatív értékelés, pozitív visszacsatolás és a tanulók önértékelésének fejlesztését szolgáló

pedagógiai módszertani kultúra fejlesztésére. Úgy gondolom, hogy a jelenlegi gyakorlathoz képest nagyobb teret kell adni a tanulók ön- és társértékelésének gyakoroltatására, a reális énkép kialakítására.

- ✓ A tanulók értékelésének alapja minden esetben a tanuló önmagához mért fejlődése kell, hogy legyen.
- ✓ A mérések során kapott eredmények nevelőtestülettel való közös elemzése és a tanulságok levonása után a tanítási folyamat tervezésére, szervezésére, irányítására vonatkozóan közösen elvégezzük a szükséges módosításokat, változtatásokat.

Szeretném elérni, hogy a Nyitott Világ Fejlesztő Iskolában az egyéni sikeresség egyetlen mércéje ne csak a tanulási teljesítmény tükrén keresztül érvényesüljön. Hiszen így az alulteljesítő gyerekeink sikertelensége nem konstruktív, hanem a destruktív magatartási elemek kialakulását eredményezi. Minden tanulóinkban keressük azokat a lehetőségeket, erősségeket, kompetenciákat, melyekre építve sikeres, boldog, kiegyensúlyozott felnőtté válhatnak.

- **Módszertani megújulás támogatása**

Bemutató órák/foglalkozások tartásával, jó gyakorlatok bemutatásával, továbbképzéseken, szakmai konferenciákon való részvétellel segíteni kívánom a pedagógusok módszertani kultúrájának fejlődését, széleskörű módszertani repertoárjuk kialakulását. Cél, hogy a pedagógusok a tanulók készségeihez, képességeihez, motivációjához, a tanulócsoport sajátosságaihoz, az óra típusához, a tananyaghoz igazodó, a tanulók együttműködésére épülő, azt fejlesztő módszereket alkalmazzanak.

- ✓ Projekt módszer támogatása, újbóli megjelenése intézményünk nevelő-oktató munkájában.
- ✓ A szociális tanulásban rejlő lehetőségek kihasználása érdekében ösztönzöm a kooperatív csoportmunka alkalmazását.
- ✓ Főiskolai hallgatók fogadása: a módszertani kultúra fejlesztésének, frissítésének lehetőségét látom abban is, ha gyakorlati lehetőséget biztosítunk főiskolai hallgatók részére. Az elmúlt évek során többször kaptunk felkérést összefüggő szakmai gyakorlatok tartására az ELTE Bárczi Gusztáv karától, az atipikus fejlődésmentű gyerekek nevelése és tanítása témakörében. Ezt hosszabb távú terveimben kívánom megvalósítani a pedagógusok önkéntes vállalása alapján.

- **Egyénre szabott bánásmód, differenciálás**

A helyzetelemzésből látszik, hogy tanulóink különleges bánásmódot igénylő gyerekek. Gyakran olyan szociális háttérből érkeznek, ahol nincsenek meg a tárgyi és kulturális feltételek ahhoz, hogy adottságaikat kihasználva megszerezzék azokat a szükséges kompetenciákat, amelyek a későbbi társadalmi érvényesülésükhöz kellenek.

A differenciálás a mindennapos nevelő-oktató munkánk alapvetése kell, hogy legyen. Az egyéni képességhez való igazodás, az egyéni igények, motivációk, az egyéni és csoportos tanulási problémák csökkentése érdekében képességük szerinti csoportbontásban, szaktanár által tartott egyéni felzárkóztatásban valósul meg. Az alsóbb évfolyamokon ez a differenciálás már jól működik a délelőtti tanórák keretében. Keresem a lehetőségeket, hogy 7-8. osztályban, magyar és matematika tárgyból is megvalósulhasson ez a személyre szóló felzárkóztatás, amely a tanulóink szükségleteinek középpontba állításával valósulhat meg. Erre egyelőre a humán erőforrás hiánya miatt nem került sor.

- **Az IKT eszközhasználat ösztönzése, digitális kompetencia fejlesztése**

Fontosnak tartom az IKT technológia nevelési-oktatói folyamatban való felhasználásának erősítését, az ehhez szükséges lehetőségek megteremtését.

Ennek érdekében intézményvezetőként az alábbiak megvalósítását tervezem:

- ✓ Tanulást támogató környezet megteremtése érdekében minden osztályteremben (6 tanterem) és fejlesztő teremben (2) legyen legalább egy számítógép, a tanulók és tanárok munkájának támogatására a tanórán és a tanórán kívüli tevékenységek során. Nagyon fontos a tanórák szervezésénél a vizuális feldolgozása is a tananyagnak, ezzel is segítve az ismétlő, elmélyülő tanulást. Fontosnak tartom az elektronikus napló vezetésében és a házi feladatok feltöltésének hatékonyságában is.
- ✓ Feladatomban tartom figyelemmel kísérni és értékelni az IKT pedagógiai célú alkalmazását, és az elvárásokat beépíteni az iskolai folyamatokba és dokumentumokba.
- ✓ Az iskolán belüli digitális kommunikáció támogatása.

- **Eszközfejlesztés**

Intézményünk eszköztárának folyamatos bővítésére törekszünk, hiszen az elmúlt években - az informatikai eszközök kivételével - alig bővült az eszközparkunk. Pályázatok keresésével és beadásával, szponzorok felkutatásával szükségesnek tartom további tanulást támogató, fejlesztő és a szabadidő hasznos eltöltésére alkalmas eszközök beszerzését. Az iskola udvarán szükség lenne további mindennapos testnevelésre, mozgásfejlesztésre és szabadidős tevékenységekre alkalmas játszótéri eszközökre. A C épület mellett tervezzük egy kisebbeknek való játszó udvar kialakítását. Ehhez a mozgásparkhoz szükség lenne mászókéra, hintára, padokra. Fontosnak tartom tanulóink élményszerű mozgásfejlődését, valamint az „Alapozó” fejlesztő terápiát is segítő új pingpongasztal beszerzését.

A megújulás előtt álló pedagógiai programunkhoz szükségesnek érzem szakmai könyvtárunk frissítését, bővítését.

- **Rendszeres óralátogatások**

A tanítási-tanulási folyamat eredményességének fokozása, a tanulói teljesítmények javulása érdekében fontosnak tartom rendszeres óra/foglalkozás látogatások megszervezését a pedagógusok között, melyek során lehetőség nyílik egymás jó gyakorlatainak megismerésére, információszerzésre egy-egy adott tanulóval, tanulócsoporttal kapcsolatosan.

- **A tanulók nyomon követése**

Közös célunk, hogy intézményünk fektessen nagyobb hangsúlyt a végzett tanulók sorsának nyomon követésére, a középfokú nevelési-oktatási intézményekkel, a szociális ellátást biztosító intézményekkel való kapcsolat erősítésére. A pályaaorientáció sikerességére is hatással lesz a nyomon követés.

- **Mentori rendszer kidolgozása**

A tanulók hosszútávú nyomon követéséhez segítséget nyújtana, ha azoknál a tanulóknál, akiknél több megsegítés, szociális háló szükséges, keressük meg a neki legmegfelelőbb munkatársunkat, aki mentorként, bizalmasként terelgetné őket a helyes irányba. A mentor személyének kiválasztásakor figyelembe kell venni a tanuló gondjait, nehézségeit (pl. érzelmi támogatás, pályaeorientáció, iskolai tanulmányokban segítség, stb.).

- **Gyermekvédelem**

A gyermekvédelemmel kapcsolatos feladatokat az intézményvezető-helyettes az osztályfőnökökkel való szoros együttműködésben, az intézmény pedagógusainak közreműködésével látja el. Intézményvezetőként kiemelt feladatommak tekintem a gyermek- és ifjúságvédelmi feladatok megszervezését, ellátását; a gyermekvédelmi jelzőrendszernek a köznevelési intézményhez kapcsolódó feladatainak koordinálását. Az intézmény fontos feladataként tartom számon a gyermekek, tanulók veszélyeztetettségének megelőzésében és megszüntetésében való közreműködést. Szorgalmazom a rendszeres és folyamatos együttműködést a gyermekjóléti szolgálattal, a gyámokkal és a gyermekotthonok szakmai vezetőivel, valamint a gyermekvédelmi rendszerhez kapcsolódó feladatot ellátó más személyekkel, intézményekkel és hatóságokkal.

Intézményünknek alapvető feladata, hogy minden lehetséges eszközzel segítse a szociális hátrányok enyhítését, az esélyegyenlőség megteremtését.

A szociális hátrányok enyhítését, lemorzsolódás megelőzését az alábbi feladatok megvalósítása révén kívánom biztosítani:

- ✓ napközi alóli felmentés adása csak indokolt esetben
- ✓ az igazolatlan és indokolatlan hiányzások számának csökkentése a szülőkkel, a gyermekvédelmi ellátó rendszerrel együttműködésben
- ✓ differenciált felzárkóztató foglalkozások, szakkörök működtetése
- ✓ térítésmentes és/vagy minimális költséggel járó programok szervezése, a programokhoz pályázati források keresése
- ✓ esetmegbeszélések
- ✓ esztétikus, kulturált, biztonságos intézményi környezet fenntartása.

- **A tanulói szabadidő szervezés lehetőségei és biztosítása**

Intézményünk alaptevékenysége mellett nevelő munkánk része, hogy nagy hangsúlyt fektessünk a szabadidős foglalkozások kibővítésére. Fontosnak tartom, hogy a délelőtt megkezdődött munka délután folytatódjon, kötetlenebb, játékosabb formában. A tanulószobai foglalkozások, felzárkóztatásra biztosított lehetőségek mellett, jelenleg iskolánkban heti 2 nap kerámia szakkör, gitárszakkör, ének szakkör, mese-báb foglalkozás biztosít délutánonként tartalmas elfoglaltságot. A következő tanévtől tervezem a „Zöld” szakkör és egy társasjátékokra épülő délutáni elfoglaltság bevezetését is.

Mivel több tanulónk délutánra saját magától és társaitól is elfárad, ezért csak fokozatosan, és a gyermek aktuális állapotát monitorozva vonjuk be őket a foglalkozásokba.

Továbbra is rendszeresen szervezünk színház- és múzeumlátogatást, kirándulásokat, bekapcsolódunk az iskolán kívüli kerületi és fővárosi rendezvényekbe.

3.3. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése, operatív irányítása

„Az ember számára az a legfontosabb, hogy tudja, érezze, szükség van rá.”

(Jan Carlson)

Elfogadó, támogató, segítő, ugyanakkor követelményeket támasztó, egyértelmű elvárásokat megfogalmazó, a megvalósulást folyamatosan ellenőrző és értékelő vezetői attitűddel a pedagógusokból, a pedagógiai munkát közvetlenül segítő munkatársakból egy jó, együttműködő, hatékony csapatot, közösséget szeretnék építeni.

A Nyitott Világ Fejlesztő Iskolában különösen nagy terhelésnek vannak kitéve nemcsak a gyerekek, hanem a felnőttek, tanárok is. Tanulóink többsége súlyos tanulási zavarral, gyakran ebből fakadó magatartási problémákkal rendelkezik. Nem ritka az állami gondoskodásból bekerülő, illetve rossz családi körülményekkel rendelkező, elhanyagolt tanuló sem. Ez külön nehézséget jelent számunkra, hiszen a szaktárgyi oktatás mellett, mint pótzülő is jelen kell lennünk a tanulók életében. Ez természetesen érzelmi többlet terhet ró ránk.

Éppen ezért különösen fontos intézményvezetői feladatnak tartom, hogy az intézményünkben folyó nevelő-oktató munkánkat nagyfokú hatékonysággal végezzük el, ne fásuljunk bele a hétköznapiakba, s elkerüljük a tantestület indokolatlan fluktuációját. Ebben óriási szerepe és felelőssége van az intézményvezetésnek. A beillesztést segítő programok jelentősége az új munkatárs hosszú távú megtartása szempontjából kulcsfontosságú. Természetesen csak akkor, ha az új munkatárs szakmai munkássága megfelel az intézmény érdekeinek.

A 2020/2021-es tanévtől nyugdíjazások, illetve távozás miatt a nevelőtestület összetételének évek óta fennálló viszonylagos állandósága megszűnt. Az új státuszok betöltése a jelenlegi állás-túlkínálat miatt nehézségekbe ütközik, ütközött.

Úgy gondolom, nekem, mint vezetőnek kulcsszerepem van abban, hogy megtaláljam a szervezeti kultúránkhoz illeszkedni akaró és tudó kollégákat, akik hosszútávon eredményesen tudnak közreműködni az intézményi célok és feladatok megvalósításában.

Munkatársaim véleményét kikérve, átgondolva, pontokba szedtem össze azokat a fontos motiváló lehetőségeket, motivációs repertoárt melyek segítik és előre viszik intézményünk minden dolgozóját azon az úton, hogy hatékony és sikeres munkát végezzünk közösen továbbra is.

Az inspiráló, önmegvalósításra sarkalló, motiváló környezet megteremtését, a munkahelyi stressz és a kiegészítés megelőzését az alábbi elvek mentén, az alábbi feladatok megvalósításával kézelem el:

- a munkatársak értékeihez igazított egyéni feladatelosztás
- egyenletes terhelés megvalósítása (ráérő munkatárs és a túlterhelt kolléga konfliktusforrás)
- közös intézményi célok kitűzése
- bizalomadás új helyzetekben
- a szóbeli dicséret a „lelki simogatás”, mint erős motiváció
- időt szánni, meghallgatni a problémákat (akár intézményi, akár személyes)
- bevonás a döntés előkészítésbe vagy új innovatív módszerek, technikák kidolgozásába
- önbizalom növelő feladatok delegálása
- segíteni a nevelőtestület tagjait a személyes célkitűzéseik megvalósításában a szervezet hatékonyságának érdekében
- továbbképzésekre, szakmai konferenciákra való eljutás könnyítése, segítése

- folyamatos visszajelzésekkel támogatni a szakmai munkát
- biztosítani a kiegyensúlyozott munkavégzéshez a feltételeket

Kimeríthetetlenek azok a lehetőségek, amelyekkel motiválni lehet egy oktatási intézmény dolgozóit.

Kiemelt vezetői feladatommak tartom ezért a humánerőforrás fejlesztését. Ennek keretében törekszem arra, hogy a munkatársak személyes és szakmai kompetenciájának megismerésével, figyelembevételével, arra építve; megfelelő feladatmegosztással, támogatással, ösztönzéssel, mindenki számára lehetőséget teremtsék ahhoz, hogy képességeivel nevelőtestületünk aktív, segítő, alkotó, megbecsült, elismert tagja legyen.

Belső képzések, szakmai módszertani eszmecserék bevezetésével, elsősorban a gyógypedagógusok fejlesztéseiről, munkájáról új megvilágításban nyerhetünk betekintést. Ezáltal még színvonalasabbá, sokszínűbbé tehetné munkánkat. Nagyon fontosnak tartom, hogy bár alapfeladatokat ellátó intézmény vagyunk, a fejlesztő jellegnek meg kell felelnie minden itt dolgozó pedagógusnak, a fejlesztő pedagógia alapjainak ismerete elengedhetetlen intézményünk pedagógusai körében.

A közös munka visz előre, és az intézmény pedagógusai között jelenleg is meglévő egységet, jó kapcsolatot feltétlenül megőrzendő értéknek tartom. A tantestületünk új belépő munkatársait sok figyelemmel, segítséssel, mentorálással megismertetjük munkánk szépségével és nehézségével. A közösségalkotás és közösségben munkálkodás véleményem szerint a vezető nélkülözhetetlen képessége.

3.4. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése, operatív irányítása

**„Ha a sikernek van titka, akkor az abban a képességben rejlik,
hogy megértjük a másik ember nézőpontját,
és az ő szemszögéből is látjuk a dolgokat,
nemcsak a sajátunkéből.”**

(Henry Ford)

Egy intézmény működésének eredményességét és hatékonyságát nagyban befolyásolja, hogy hogyan viszonyul a változásokhoz, az innovációhoz. A természeti, jogi, gazdasági, társadalmi környezet és az abban végbemenő változások állandóan megújuló kihívások elé állítanak bennünket. Ezért intézményvezetőként törekednem kell arra, hogy változásokra nyitott, azokhoz alkalmazkodni akaró, és a változó elvárásokra konstruktívan reagálni tudó szervezetet hozzak létre, illetve működtessek. Ennek elérését elképzelésem szerint az alábbi feladatok megvalósítása szolgálja:

- **Közös értékeken alapuló jövőkép, küldetés meghatározása:**

A jövőkép és a megvalósításra irányuló intézményi stratégia kialakítása az intézmény legalapvetőbb feladata, a vezető munkájának kulcseleme. Fontosnak tartom, hogy a jövőképet, a stratégiai célokat, a nevelő-oktató munkánkat megalapozó értékeket, elveket a nevelőtestülettel közösen határozzam meg, úgy, hogy ezek mindenki számára értelmezhetőek, elfogadhatóak, támogathatóak legyenek, hogy ezekkel mindenki azonosulni tudjon.

Célom, hogy mindenki megtalálja a helyét, érezze saját felelősségét és jelentőségét.

A jövőkép, a stratégia, a stratégiai tervek meghatározása során az alábbiakra kell kiemelt figyelmet fordítani:

- ✓ a szakmai alapdokumentum;
- ✓ partneri kör; a partneri igények, elégedettség;
- ✓ a működési feltételek;
- ✓ a humán erőforrásban rejlő lehetőségek változásai
- ✓ a belső mutatók az oktatási-nevelési eredményekre vonatkozóan
- ✓ az intézményi önértékelések, a pedagógiai-szakmai ellenőrzés, pedagógusminősítés eredményei
- ✓ a társadalmi és gazdasági változások.

- **A célok elérését szolgáló feladatok meghatározása, célok megvalósulásának nyomon követése**

A stratégiai célok akkor tudnak megvalósulni, ha az operatív tervekben megjelennek a célok elérését szolgáló feladatok, azok felelősei, időbeli ütemtervei és a megvalósulás sikerkritériumai. A munkaterv megírása során fontosnak tartom, hogy annak

elkészítésében részt vegyenek a nevelőtestület tagjai és az egyes szervezeti egységek is. Úgy gondolom ugyanis, hogy a közös munka nyomán elkészített terv képes leginkább a mozgósításra, hisz azt mindenki magáénak érezheti. Ez a tervezési mód a legbiztosabb alapja az elköteleződésnek, a végrehajtáshoz szükséges munkának, a közösen vállalt felelősségnek.

A stratégiai célok éves megvalósítását alcélokra és feladatokra lebontó éves munkaterv megvalósítását félévkor és tanév végén értékeljük, majd az értékelés alapján, ha szükséges, módosítunk az előzetes célokon, feladatokon.

- **A változások kezelése**

Az eredményes, sikeres működés megvalósításának elengedhetetlen feltétele, hogy képesek legyünk a változások előrejelzésére, prognosztizálására, hogy bizonyos folyamatok ne csak úgy megtörténjenek velünk, hanem mi legyünk azok, akik a történéseket generálják.

A kihívásokra jó válaszok akkor szülehetnek, ha a vezető és kollégái: szakmailag felkészültek; vállalkozó szelleműek; képesek a konszenzusra és kompromisszumra; érdeklődők és hajlandók tanulni; keresik az újat, a jobbat, képesek változni és változtatni, alternatívák közül választani.

- **A változás menedzselése**

A változásmenedzselés folyamatát az alábbiak szerint képzelem el:

- a munkatársak informálása a változás szükségességéről, és felkészítése a változás elfogadására
- a felvázolt jövőkép és stratégia megvalósítására egy irányító csapat létrehozása
- a dolgozók felhatalmazása, támogatása és ösztönzése arra, hogy új dolgokat tegyenek
- gyors győzelmek, sikerek kivívása, ennek elismerése és jutalmazása
- a rövidtávú eredmények megszilárdítása és a további változások elérése a stratégiai célok megvalósítása érdekében
- az új, jó dolgok meggyökereztetése a szervezeti kultúrában.

- **Törvényesség az intézmény stratégiai vezetése során:**

A jogkövető magatartást alapvetőnek tartom, ezért elengedhetetlen a jogszabályi változásokról való folyamatos tájékozódás, a jogszabályok alkalmazása. Ezért

folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény vezetése azoknak a jogi szabályozóknak a változásait, melyek az intézményünk működését szabályozzák. Ehhez segítséget kapunk a fenntartó, a Közép-Budai Tankerületi Központtól. A pedagógusokat az őket érintő, illetve a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról is folyamatosan tájékoztatjuk. A változásokat a meghatározott kommunikációs csatornákon teszi meg az intézményvezetés.

A változó jogi és társadalmi környezetre reagálva, aktualizáljuk folyamatosan intézményünk alapvető dokumentumait.

- **Kommunikációs csatornák a szervezet hatékony működéséhez:**

A szervezünk tagjainak számára többféle kommunikációs eszközt, csatornát működtetünk (verbális, nyomtatott, tanári faliújság, elektronikus, közösségi média).

Fontos, hogy a pedagógusok időben hozzájussanak minden információhoz, ami szükséges a munkájukhoz, mert ennek hiányában nő a frusztráció, a kiégés veszélye, és az együtt munkálkodás kerül veszélybe. Az is fontos, hogy elfogadjuk, hogy az információáramlás nemcsak vezetőik és beosztottak, hanem munkatársak között is zajlik, és egymás támogatása, ötletek adása, kreatív megoldások keresése a tanári közösségi csoportban erős közösségformáló erő. Úgy gondolom, hogy a kétirányú információáramlás adja meg a kiszámíthatóságot, nyugalmat az intézmény életében. Ehhez szeretném megtartani az ebben a tanévben bevezetett heti 2 esetmegbeszélést, hogy mind az intézményvezetés, mind a tantestület naprakész legyen tanulóink aktuális állapotáról, helyzetéről, illetve az eseteink közös megbeszélése segítséget nyújtson a gyakornokok gördülékenyebb beilleszkedéséhez is.

- **Az intézményi szervezeti kultúra fejlesztése**

Az intézményben több új kolléga megjelenése miatt a szervezeti kultúra tudatos fejlesztése is szükségessé válik. Ez egyrészt jelenti saját szervezeti kultúránk elemeinek megismertetését, elfogadtatását az új dolgozókkal, de jelenti az új dolgozók által hozott kultúraelemek, értékek átvételét, meghonosítását is. Ennek is kiváló fóruma a heti két esetmegbeszélés.

- **Pedagógus életpálya-modell bevezetése**

Kiemelt feladatomban tekintem a pedagógusok szakmai előmenetelének, életpálya-modellben való előre lépésének, a központi elvárásoknak való megfelelésük támogatását.

Azért, hogy maximálisan segítségükre lehessen ezen az úton, az idei évben jelentkeztem a minősítő eljárásra, a vezető gyógypedagógussal együtt.

- **Intézményi erőforrások elemzése, kezelése**

Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználásának megvalósítására törekszem.

Szeretnék nyugodt légkört teremteni az intézményben, melyhez hozzájárul a hatékony konfliktuskezelés is. Ezért nélkülözhetetlen erény a vezető számára az empátikus képesség, a nyíltság és a személyes példamutatás. Ugyanakkor tudom, hogy a konfliktusok sokszor előre visznek, nem jó módszer a szőnyeg alá söprésük.

A hatékony munkához a munkaközösségek és munkaközösség-vezetők munkájára is szeretnék támaszkodni, hisz a jól összehangolt munka biztosítja az intézmény jó működését is.

Célom, hogy elkerüljük a munkatársakat sújtó egyenlőtlen terhelést és segítsük a módszertani megújulást.

- **Tárgyak, eszközök, fizikai környezet kezelése**

Intézményvezetőként az iskolát, mint létesítményt és a használt eszközöknek biztonságos működtetését megszervezem, felügyelem.

A környezetben történő dologi változásokat (működtetés, selejtezés, karbantartás, beszerzés) minden esetben a fenntartóval egyeztetve annak jóváhagyásával hozom meg a szükséges döntéseket.

3.5. Önmagam stratégiai vezetése, operatív irányítása, vezetői kompetenciám fejlesztése

**„Ha az első gombot rosszul gomboljuk be,
az egész kabát rosszul lesz begombolva,„**

(Giordano Bruno)

Vallom, hogy egy szervezet működésének eredményességét nagymértékben meghatározza, hogy ki áll az élén, hogy ki vezeti. Vezető az, aki képes elérni, hogy a szervezet tagjai

elkötelezetten együttműködjenek velem egy közös cél elérése érdekében képességeik, tehetségük, energiáik felhasználásával. Ahhoz, hogy jó vezetővé válhassak, el kell fogadnom, hogy a vezetővé válás egy egész életen át tartó tanulási folyamat, amelynek alapját a szakmai és vezetési ismeretek, tapasztalatok megszerzése jelenti. E mellett meggyőződésem, hogy hatékonyan működő intézményt, munkatársi közösséget csak hiteles vezetőként tudok építeni. Ezért fontosnak tartom, hogy:

- hiteles legyek a hivatásomban
- vezetői tekintélyem ne pozícióból, hanem személyiségből, tudásból, befolyásból eredő legyen
- jó példával szolgáljak munkatársaimnak
- képes legyek önreflexióra, erősségeim és gyengeségeim meghatározására
- képes legyek a hibák kiküszöbölésére, gyengeségeim fejlesztésére
- képes legyek döntéseim, tevékenységeim és ezek következményeinek felülvizsgálatára; a rossz döntések beismerésére, a szükség szerinti változtatásra
- kollégáim véleményét meghallgassam, előre vivő ötleteiket, javaslataikat beépítsem az iskola életébe
- törekednem kell a feladatok delegálására
- valós kapcsolatokon alapuló emberi viszonyokat alakítsak ki
- képes legyek átlátni iskolánk valamennyi feladat ellátási területeit
- felelősséget vállaljak kollégáimért
- felelősséget vállaljak döntéseimért
- nyugodt légkört biztosítsak a színvonalas nevelő-oktató munka megvalósulásáért

Bár megbízott vezetőként csak három hónapja látok bele jobban intézményünk teljes működési területére, mégis úgy gondolom, hogy tapasztalataim és tanulmányaim révén jól átgondolva fogalmazhatom meg azt, hogy milyennek képzelem el azt az intézményvezetőt, aki a Nyitott Világ Fejlesztő Iskolában hatékony és eredményes vezetői munkát képes végezni. A BME közoktatás-vezetői szakon tanultak, tapasztaltak megerősítették bennem, hogy birtokában vagyok azoknak az ismereteknek, alapoknak, képességeknek, hogy erre a bár nehéz, de rendkívül megtisztelő vezetői munkának eleget tegyek.

Olyan vezető szeretnék lenni:

- akinek meghatározó szerepe van az intézmény hatékony működésében, tehát célom, hogy hatékony vezető legyek;
- aki demokratikus vezetési stílusával a tantestületünkben rejlő kreatív erőt, tapasztalatot, innovatív szándékot, lelkesedést jobban kibontakoztathassa;
- aki, kollégáival folyamatosan konzultál és szorgalmazza, hogy egymással is megfelelően kommunikáljanak;
- aki tudatosan építi a csapatszellemet, ösztönzi a csoportmunkát, ahol elsősorban integráló, koordináló szerepet tölt be;
- aki az objektív értékelést részesíti előnyben;
- akinek fontos, hogy gyermekeink, kollégáim elégedettek legyenek a munkájukkal, legyen lehetőségük a fejlődésre és érezzék jól magukat Nyitott Világ Iskolában.

Önmagamra vonatkozó fejlesztési elképzeléseim

A vezetővé válás egy élethosszig tartó tanulási folyamat, ezért a folyamatos önképzés elkerülhetetlen, hisz tudom, aki sikeres akar lenni, az élete végéig tanul, azaz örök-diák. Ezért mind pedagógusként, mind vezetőként nyitottnak kell lennem az új szakmai információkra, az új oktatási trendekre, innovációkra, és be kell építenem azokat mindennapos tevékenységembe. Vezetői felkészültségemet, vezetői képességeimet folyamatosan kell fejlesztenem szakmai konferenciákon, előadásokon, továbbképzéseken.

4. Összegzés

**„Tiszteld a múltat, hogy érthesd a jelent,
és munkálkodhass a jövőn!”**

(Széchenyi István)

Pályázatom célja egyrészt a helyzetelemzés, másrészt a levont következtetésekkel összhangban meghatározni, megfogalmazni a fejlesztési terveket.

A kiinduló helyzetet sokféleképpen mutattam be, mert véleményem szerint csak a meglévő alapokra lehet építkezni. A helyi sajátosságokat figyelembe véve, a megfelelő

sikerkritériumok meghatározásával érhetünk el közös sikereket. A helyzetelemzés sok megállapításából vontam le főbb következtetéseimet és az erre épülő fejlesztési elképzeléseimet:

- Az intézmény sikerességének egyik kulcsa a tantestületben rejlik. A felkészültségük, innovatív hozzáállásuk, együttműködési képességük teszi lehetővé, hogy ne féljünk a változásoktól, hanem fordítsuk az intézmény javára. Vezetői tevékenységem során a tantestületben rejlő erőre nagymértékben számítok majd.
- A sikeresség másik kulcsa, kihasználni a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola egyediségét a köznevelés rendszerében, figyelembe véve az egyre erősödő társadalmi igényt, követendő, más intézményeknek segítő sajátos helyi tanterv, pedagógiai program kidolgozása, bevezetése.
- Végül az iskola kapcsolatrendszerének bővítése, hospitáló, gyakorlati hely biztosítása gyógypedagógus, fejlesztőpedagógus szakos hallgatók számára. Jó tapasztalataink, tudásunk átadása.

Jó intézményhez jó csapat kell. Az eltelt pár hónap tapasztalatai alapján hiszem, hogy elhivatottsággal, lelkesedéssel képes vagyok munkatársaimat mozgósítani, még hatékonyabb együttműködésre ösztönözni, annak érdekében, hogy iskolánk igazi mintaiskolává váljon.

Hiszem, hogy a pályázatomban meghatározott célok, feladatok megvalósításával a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola megmarad azon a magas színvonalú szakmai úton, melyen fennállása óta halad.

Szeretném, ha nemcsak a tanulóink, a fenntartó és partnerek megelégedésére szolgáló intézmény lennénk, hanem, mint a köznevelés rendszer hatékony és fontos részeként megfeleljünk korunk társadalmi és gazdasági kihívásainak is.

Pályázatom elkészítéséhez a következő forrásokat használtam fel:

- iskolai év végi beszámolók, statisztikák,
- iskolai honlapon közzétett adatok, iskolai dokumentumok,
- az Oktatási Hivatal által közzétett adatok,
- A közoktatásvezetői szakvizsgám által megismert, elsajátított elvek, jegyzetek, előadások