

## **4. Vezetői program**

### **4.1 Vezetői programomat meghatározó tényezők**

- A hatályos törvényi háttérnek való megfelelés
- Az intézmény társadalmi környezetének elvárásai
- Az intézmény alapidokumentumaiban meghatározott célok
- Az intézményi hagyományok
- A nevelőtestület kompetenciái

### **4.2 Vezetői koncepció**

Hitem, szemléletem, elképzeléseim a vezetői munkával kapcsolatban a következők:

- legfontosabb feladatom a törvényes, hatékony működés biztosítása a Ceglédi Tankerületi Központtal együttműködve;
- optimális tanulói környezet, harmonikus légkör kialakítása annak érdekében, hogy minden tanuló jól és biztonságban érezze magát;
- őrizni a hagyományokat, amelyek egyedivé tesznek minket;
- magas szintű szakmai munka megvalósítása;
- minden gyermek-, tanuló kapja meg a számára szükséges, előírt fejlesztést
- a gyógypedagógia, mint tudomány, és mint módszertan népszerűsítése, a szakirányú végzettség megszerzésére történő ösztönzés;
- jó kapcsolatok építése társintézményeinkkel;
- állagmegóvás, költséghatékony működés megvalósítása.

## **4.3 Programterv elemek**

### 4.3.1 Az előző vezetői ciklus értékelése

2002 óta töltök be vezetői pozíciót az intézményben, 2007-ig intézményvezető-helyettesként, 2009-től intézményvezetői beosztásban. 2013-ig a szokásjog vezérelte működésemet, minden az előző évek gyakorlata szerint zajlott, a fenntartó önkormányzat irányításával.

A Klebelsberg Intézményfenntartó Központ megalakulása alapjaiban rengette meg az intézményi működést, ezáltal az én vezetői gyakorlatomat is. Az új eljárásrend szokatlan volt, bizonyos esetekben kifejezetten nehezítette a napi munkát. A jogszabályi háttér folyamatos változása, az ehhez történő alkalmazkodás pedig elfeledtette a szokásjogot, mint alkalmazott gyakorlatot.

Az elmúlt vezetői ciklus is ennek megfelelően zajlott: sok-sok új ismeret, folyamatos változások, mindig újabb és újabb digitális felületek, elektronikus rendszerek, elsajátítandó gyakorlatok. De elmondható, hogy ennek köszönhetően letisztult az intézményi működés, sok addig megválaszolatlan kérdésre válasz született, mindinkább megvalósult a jogszabályi háttérnek megfelelő intézményi feladatellátás.

Az elmúlt öt év szinte megoldhatatlan feladata a személyi feltételek javítása, megfelelő végzettséggel bíró gyógypedagógusok alkalmazása volt. Ez a tendencia mindannyiunkat frusztrált, kollégáim leterheltek voltak, sokfelé osztódtak, nem tudták igazán bedolgozni magukat egyik feladatukba sem. Különösen nehéz volt az óvodai csoportba megfelelő végzettségű gyógypedagógust találni.

A hétévente kötelező pedagógus továbbképzés támogatásának megszűnése után munkatársaim a munkakör betöltéséhez szükséges szakképesítés megszerzéséért tanulnak, önköltséges képzéseket kénytelenek választani.

A 2018/2019-es tanévben a nevelőtestület 100%-a elvégezte az e-napló kezeléséhez szükséges online tanfolyamot.

Változást generált a Ceglédi Tankerületi Központ igazgatójának 34/2017. számú utasítása a tartósan eredménytelenül hirdetett tanári szakon kialakult pedagógushiány enyhítésére szolgáló eljárásrendről, mely lehetővé tette és ösztönzőleg hatott kollégáim részére a

továbbtanulás terén. Ugyancsak pozitív hatásról számolhatok be a Klebelsberg ösztöndíj kapcsán, ketten is részesülnek benne közvetlen környezetemben.

Örvendetes, hogy az elmúlt években a Ceglédi Tankerületi Központ segítségével sikerült teljesen felújítani digitális eszközkészletünket, megújult az informatika termünk is. Az ötödikesek hetente több tanórán használják az új táblagépeket, megkönnyítve ezzel a tervezést és az órák tananyaggal történő megtöltését.

A közös munka fontos területe volt a mentálhigiénés feladatok ellátása, melyet helyi tantervünkbe építettünk, és heti egy órában minden osztályfokon tanítottunk. A hitoktatás, illetve az etika tantárgy bevezetésével azonban a mentálhigiénés órák megszűntek. Bizonyos témák maradtak, de úgy érezzük, hiányzik a mentálhigiéné a többi tantárgy közül.

Új módszer bevezetésére is sor került: a boldogságórák módszertana került be a helyi tantervbe, ezáltal a napi gyakorlatba.

Tárgyi feltételek terén egyértelmű kudarc, hogy 2007 óta nem tudom megoldani az iskola fokozottan balesetveszélyes játszóudvarának és az iskolaépület hasonló állapotban lévő nyílászáróinak javítását, illetve cseréjét. Többször kaptam ígéretet rá, még az önkormányzati fenntartás időszakában, de sajnos végül nem került rá sor.

Örvendetes viszont, hogy az elmúlt években a Ceglédi Tankerületi Központ segítségével sor került az emeletes épület fűtésének teljes korszerűsítésére.

Nehézségeink ellenére szakmai munkánk fejlődéséről számolhatok be. Nagy gondot fordítunk a tanításra-tanulásra, lévén tanulóink többsége tanulásban akadályozott, így számukra az elsődleges cél egyértelműen a továbbtanulás, valamint szakma elsajátítása kell, hogy legyen. Osztályaink összetétele rendkívül heterogén volt az elmúlt években, mivel a szakmai alapidokumentumunkban foglaltaknak megfelelő BNO kóddal érkező tanulókat szűrés nélkül befogadtuk, így az értelmileg akadályozott, illetve az autizmus spektrum zavarral küzdő valamennyi gyermeket – ők évfolyamnak megfelelően egy tanteremben, saját helyi tantervüknek megfelelően, differenciált oktatásban nevelésben részesülnek.

Itt kell megjegyezni, hogy nem tudnánk eredményt felmutatni jelen körülmények között, ha nem állna megfelelő számú gyógypedagógiai asszisztensi álláshely a rendelkezésünkre, melyet a fenntartó folyamatosan biztosít.

Az elmúlt vezetői ciklusban került sor a mindennapi iskolába járás alól felmentett tanulók egységes protokolljának kidolgozására. A magántanulók száma sajnos sok, jelenleg 10 fő. A

jogviszonyt a szülők kérték, gyermekük súlyos magatartás problémáira, vagy súlyos egészségi állapotára hivatkozva. A törvényi háttérnek megfelelően a kérésről értesítjük az illetékes gyámhatóságot, gyermekjóléti szolgálatot, gyermekvédelmi gondoskodásban nevelkedő tanuló esetében az illetékes gyámhatóságot. Sajnos azonban hiába tesszük lehetővé minden tanuló számára, hogy az általuk kért beosztás szerint tudják látogatni az iskolát, rendszerint csak osztályozó vizsgán jelennek meg.

Az elmúlt vezetői ciklus első évében sport-, és tanulmányi téren is országos versenyeken elért dobogós helyekről számolhattam be. Sajnos a feljövő évfolyamok tanulóinak képességei, személyisége egyre ritkábban ad lehetőséget plusz feladatok végzésére, így például versenyeztetésre. Ennek ellenére nem adjuk fel, de az eredmények most kicsit váratnak magukra.

Büszke vagyok arra, hogy hosszú évek óta minden gyermek-, tanuló számára biztosítani tudjuk az előírt fejlesztéseket, mind a saját, mind a társintézményekben.

**Összefoglalva: az elmúlt öt évben a szakmai munka egyértelmű javulást mutatott, csakúgy, mint a tanulók neveltségi szintje és városon belüli elfogadottsága.**

**Problémát okozott a szakos ellátottság nem megfelelő mértéke, illetve az iskola udvarának balesetveszélyes állapota.**

#### 4.3.2 Nevelő-oktató munka továbbfejlesztése szakfeladatonként, feladatkörönként

Az elkövetkezendő ötéves vezetői ciklusra vonatkozó terveim az intézmény jövőképéhez igazodnak, épülnek az intézményi alapdokumentumokra, a bennük megfogalmazott célokra.

Kialakításuk során figyelembe vettem és elemeztem eddigi vezetői tapasztalataimat, valamint az intézményi partnerek visszajelzéseit.

#### **Óvodai csoport**

Az óvodai csoport életében jelentős változás történt az elmúlt vezetői ciklusban. A két, csoportot alapító óvónő nyugdíjba vonult. Sikerült két megfelelő végzettséggel bíró, kifejezetten az óvodai feladatok iránt érdeklődő gyógypedagógust alkalmazni, akiknek nincs könnyű dolguk.

Kérésemnek megfelelően munkájukat a helyi nevelési tervben foglaltakhoz igazították, majd ennek megfelelően általuk megtervezett és kivitelezett eljárásrendet vezettek be az óvodai élet minden területén. Pontosították és szakmai alapokra helyezték az adminisztrációt is, felvették a kapcsolatot a régi partnerekkel, hoztak újakat. Aktív mindennapokat élnek, sok programmal, magas szintű szakmai munkával.

A szakmaiság további fejlesztése érdekében egyikük jelenleg is tanul, összhangban a vezetői elvárásokkal. Tanulmányai végeztével az óvoda szakos ellátottsága 100 % lesz, ami az egyik cél az elkövetkező 5 évre vonatkozóan.

Az óvodai intézményegységben két fő gyógypedagógiai asszisztens dolgozik, egyikőjük óvónőnek tanul, támogatás nélkül. Esetleges távozásával tapasztalt, komoly szakmai rutinnal rendelkező munkatársat veszít el az intézmény.

Az óvodai csoport munkájával kapcsolatos célkitűzések:

- magas szintű gyógypedagógiai munka tovább folytatása;
- a szülőkkel történő kommunikáció továbbfejlesztése,
- a tanulmányokat folytató pedagógussal szemben a sikeres záróvizsga;
- az újonnan érkező gyermekek sikeres beszoktatása;
- jelentkezés pedagógusminősítési eljárásra.

Megítélésem szerint az óvodában végzett munka kiemelkedő jelentőségű, hiszen a gyermekek életének első hét éve meghatározó a későbbi életútra nézve. Továbbra is az a véleményem, hogy kiemelkedő a felelőssége az ott dolgozó kollégáknak, mivel a csoportba kerülő picik előtt még számtalan lehetőség állhat. Meg kell keresniük mindegyikőjük számára azt az utat, amelyiken a legmesszebbre juthatnak. Olyan légkört kell teremteniük, ahol a nyugalom és a biztonság adott a fejlesztéshez, ahol erős a kötődés gyermek és felnőtt között. Meg kell találniuk azt az oktatási intézményt, amelyik leginkább alkalmas a gyermek egyéni szükségleteinek biztosítására és fel kell készíteni a gyermekeket az általános iskolai tanulmányok megkezdésére.

### **Általános iskola**

A 3.3.2 fejezetben ismertettem az intézmény tanulói összetételét, mely alapvetően határozza meg terveimet, elképzeléseimet a következő öt év vonatkozásában. Csökkent az alsó tagozatba lépő tanulók száma, ami mindig függvénye a többségi iskolák várható létszámadatainak. Az alacsony létszámok osztályösszevonást eredményeznek, ami nem kifejezetten előnyös sem a tanulóknak, sem a pedagógusok számára. Még problematikusabb, amikor a kis létszámú osztályok a tanév során megnőnek, különösen baj ez a tendencia, ha el kell utasítani jelentkező tanulókat. Tavasszal megkezdjük a következő tanév előkészítését, terveim között szerepel az összevonások minimalizálása. (Természetesen erről csak akkor tudunk érdemben egyeztetni, ha már látjuk a pedagógus létszámok alakulását is.)

Iskolai munkánkat alapvetően meghatározza a szándék, hogy tanulóink közül - a megfelelő feltételek megléte esetén - minél többen visszatérhessenek a többségi oktatásba. Ennek megfelelően minden osztályfokon kiemelten fontosnak tartom a módszertanilag megalapozott, adott tananyagra történő tudatos tervezést és differenciálást. Pedagógus kollégáimmal szemben továbbra is elvárás a pedagógiai folyamatok korszerű tervezése, a differenciált nevelés, a differenciált pedagógiai értékelés, a rendelkezésre álló eszközök változatos, tanulói igényeknek és képességeknek megfelelő felhasználása. Fontosnak tartom, hogy kollégáim tanévenként továbbra is új tanmeneteket készítsenek, azokat az intézmény helyi tantervéhez és a tanulók egyéni képességeihez, valamint a szülők igényeihez igazítsák. Éves tervezéstől kezdve a tanmeneteken át, az óravázlatokig preferálom a tudatos tervezést és differenciálást. Továbbra is tervezem tervszerű óralátogatásaimat, melynek során az időintervallumot megadom, de konkrét órára nem jelentkezem be - ezt az eljárást elfogadta a tantestület. Így tudok betekintést nyerni az adott pedagógus munkájába, tervezési metodikájába, az órák előkészítésének gyakorlatába. A látogatott tanórát elemzem, értékelem, együtt kijelöljük a fejlődés következő lépését, ha szükséges, és ha a pedagógus elfogadja, közösen készítünk óravázlatokat.

A differenciálás minden évfolyam és minden tanuló esetében elvárt lehetőség, akár „felfelé”, akár „lefelé” történik:

- a tanulásban akadályozott tanulók elvégezhetik egy tanév alatt két tanítási év anyagát,
- az értelmileg akadályozott tanulók tanulhatják a tanulásban akadályozottak tananyagát, de a sajátjukat akár minimalizálni is van lehetőség;
- differenciálni nem csupán a tananyag mennyiségében lehet és kell, hanem egyéni bánásmódban is, természetesen a tanulási hatékonyság megfelelő szintjének elérése érdekében.

Alsó tagozaton célom a későbbi tanulmányok alapos és tervszerű megalapozásának elérése. Fontos, hogy kollégáim nagyobb hangsúlyt fektessenek a játékosra és a gyermekek mozgás-és beszédhallás fejlesztésére. Fontos, hogy a szépírás és a füzetvezetés minden gyermek egyéni képességeihez alkalmazkodva elvárás legyen.

Felső tagozaton tovább kell erősítenünk a tanulói önállóságot és önbizalmat, ki kell alakítanunk olyan tanulási technikákat, melyeket alkalmazva tanítványaink képesek lesznek megállni helyüket a középiskolában.

Az elmúlt két tanévben szomorú tanúi voltunk a gyermekvédelmi rendszer szétesésének. A nevelésbe vett gyermekek ritkán, de a lakásotthonokból érkezők teljesen elérhetlenné váltak eddigi gyakorlatunk és lehetőségeink számára. Beszámolóik alapján az éjszakákat ébren töltötték, az első órákon ennek megfelelően aludni próbáltak. Ezután pár napon belül eltűntek: megkeresésünkre azt a választ kapjuk, hogy szökésben vannak. Ezekben az esetekben több probléma is felvetődik, melyek közül első a hiányzások adminisztrációja, a tankötelezettség teljesítésének módja, az újonnan jelentkezők, akik számára nem tudok helyet biztosítani, stb. Ki kell dolgoznunk a lakásotthonokból érkező tanulók számára egy új eljárásrendet, ami tartalmazza a hiányzaikkal kapcsolatos nyilvántartástól kezdve a gondozóikkal, gyámjaikkal lehetséges kapcsolattartásig az összes teendőt.

További célok, feladatok:

- lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók számának csökkentése
- az általános iskolai tagozaton az információáramlással kapcsolatos hibák megszüntetése
- a konfliktuskezelési tréningen szerzett ismeretek, tapasztalatok beépítése a mindennapi munkába,
- IKT eszközök még szélesebb körű alkalmazása;
- szakkörök, mentálhigiénés tanórák újraindítása;
- boldogságórák módszertanának terjesztése tantestületen belül;
- további szakmai fejlődést eredményező továbbképzések felkutatása;
- adminisztrációs fegyelem fejlesztése,
- e-napló bevezetése;
- pedagógiai szakszolgálati intézménnyel újbóli (sokadik) kapcsolatfelvétel - ellátatlan az intézményünk;
- pedagógusok határozott ösztönzése a pedagógus minősítési rendszerbe való belépésre;
- az újonnan belépő gyógypedagógusok számára három hónap próbaidő kikötése;
- szélessávú internet bevezetése;
- iskolai játszóudvar felújítására forrás felkutatása.



## **Utazó gyógypedagógusi szolgálat**

2012 szeptemberéig intézményünk egységes gyógypedagógiai módszertani intézményként közel 500 gyermek, ill. tanuló fejlesztését végezte. A 2011. évi CXCV. törvény hatályba lépése óta nem látunk el logopédiai fejlesztést és gyógytestnevelést, „csak” az integráltan tanuló SNI tanulók fejlesztését végezzük. Sajnos a szakszolgálati feladatok leválása számunkra egyúttal több gyógypedagógus elvesztését jelentette, ami a mai napig problémát okoz.

A 0,5 utazó gyógypedagógus álláshely kevésnek bizonyult a hozzánk tartozó intézmények fejlesztési feladatainak ellátására, a Ceglédi Tankerületi Központ további 2 álláshelyet biztosított a feladatok ellátására. Az igények folyamatosan nőnek, megfelelő végzettségű gyógypedagógus szakember viszont nincs elegendő.

Az utazó gyógypedagógus szolgálat további fejlesztésével kapcsolatos terveim a következők:

- a szakmai konzultációk számát évente legalább eggyel növelni;
- szakmai tanácsadás, segítségnyújtás valamennyi integráló intézmény számára;
- évi egy alkalommal ellenőrizni az egységes protokoll meglétét (fejlesztési tervek, mérési módszerek, alkalmazott eszközök, módszerek);
- tájékoztatási kötelezettség egységesítése (a szülők felé);
- segítségnyújtás a szülőknek a probléma keletkezésétől az igény fennállásáig;

**Az intézmény összes dolgozója tekintetében fontosnak tartom a konfliktuskezelő képesség fejlesztését.**

### 4.3.3 Infrastruktúra, tárgyi feltételek javítása

Óvodai csoportunk egy többségi óvodában kapott helyet, külön csoportszobával, játszóudvarral és vizesblokkal rendelkezik. A fejlesztés megfelelő körülményeinek biztosítása érdekében megkezdődött az óvodai bútorok, fejlesztő eszközök cseréje, illetve pótlása. A következő öt évben cél a teljes bútorzat cseréje.

Az általános iskolai intézményegységben a játszóudvar állapota szinte már ellehetetleníti a szünetekben, testnevelés órákon történő játékot, munkát. Nagyon balesetveszélyes, különösen mozgás,- illetve egyensúlyzavaros tanulók esetében. Felújítása tovább nem halasztható.

A szélessávú internettel kapcsolatos munkálatok megkezdődtek, de valamiért leálltak. Fontos az internet szolgáltatás javítása, mert a jelen lehetőségek mellett a kapott informatikai eszközök csak korlátozottan (esetlegesen) használhatók.

Ugyancsak balesetveszélyesek az emeletes épület nyílászárói, ezek cseréjével kapcsolatban is történt kezdeményezés az intézmény részéről.

Szükséges lenne karbantartó foglalkoztatása az intézményben felmerülő javítási munkák elvégzéséhez, legkevesebb napi két órában.

### Utazó gyógypedagógus szolgálat

Az utazó gyógypedagógusok mindegyike a befogadó intézményekben, az általuk biztosított helyiségekben végzi munkáját. A körülmények mindenhol mások, a kollégáktól panasz nem érkezett. Ha szükséges, rendelkezésükre állnak intézményünk fejlesztő eszközei, lehetőséget biztosítunk fénymásolásra, laminálásra.

Ebben az intézményegységben tárgyi, infrastrukturális fejlesztést nem tervezek.

#### 4.3.4 Intézményi hagyományok

Intézményi hagyományainkat évről-évre igyekszünk lehetőségeinkhez mérten hiánytalanul megtartani. Egyrészt fontos, hogy megtartsuk identitásunkat, másrészt tanulóink jelentős hányadának csak az iskolában van lehetősége megemlékezni, ünnepelni.

Az elmúlt öt évben hagyománnyá vált, és szeretném, ha az is maradna, hogy az abonyi foltvarrók évente egyszer-kétszer ellátogatnak az intézménybe, és ajándékot készítenek a tanulókkal együtt, melyeket a foglalkozás után a gyerekek hazavihetnek.

Intézményi hagyományaink között 2015-ig szerepelt a salgóbányai táborozás (erdei iskola), amit takarékosági szempontok miatt kivettünk a Munkatervi programok közül. Tanulóink hátrányos helyzete miatt viszont úgy érzem, fontos lenne ennek a három napos programnak a visszavezetése. Egyrészt azért, mert sok gyermeknek ez volt az egyetlen nyaralási lehetősége, másrészt kiváló lehetőséget biztosított személyiségfejlesztése, közösségépítésre is.

Hagyományaink:

- Új tanulók fogadása-a nyolcadik osztályos tanulók köszöntik az új elsősöket
- Tanulmányi munkához kötődő hagyományok
  - nyílt napok
  - tanulmányi verseny (iskolai, megyei, országos)
  - egészségnevelés és sportnapok
- Ünnepek, rendezvények
  - nemzeti ünnepeinkről műsorokkal emlékezünk meg

- megemlékezés iskolánk névadójáról
- Mikulás ünnepség
- Karácsonyi ünnepély
- Farsangi karnevál
- Ki mit tud?
- Anyák napja
- Madarak és Fák napja
- Egészségnevelési és sportnapok
- Ballagás
- Tanévnyitó, tanévzáró ünnepélyek
- EGYMI fórum (szakmai fórum)

#### Sport,- ill. szabadidős programok

- Megyei (országos) asztalitenisz verseny
- Labdaügyességi verseny
- Kapkodd a lábad!
- színházbérlet vásárlása, színházlátogatás a teljes tanulói közösséggel
- Karácsonyi, ill. tanévzáró ebéd az alkalmazotti közösséggel.

#### 4.3.5 Teendők az intézményi működés hatékonyságának növelése érdekében, pedagógiai munka értékelése

##### **Feltételek biztosítása, működtetés terén**

A személyi feltételek biztosítása, a tanulásban akadályozottak pedagógiája szakos gyógypedagógusok számának növelése.

Az Internet hálózat korszerűsítése, IKT eszközök használatának kiszélesítése.

##### **Pedagógiai tevékenység, tanulmányi munka terén**

Pedagógiai munka fejlesztése a Pedagógiai Programban foglaltaknak megfelelően. Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók figyelemmel kísérése, intézményi szintű korai jelző- és támogató rendszerek kiépítésével kapcsolatos szakirodalom tanulmányozása.

A biztonságos közlekedés szabályainak rögzítése, minden osztályfokon.

Lemorzsolódás mutatóinak csökkentése.

Az e-napló bevezetésének előkészítése

##### **Szervezetfejlesztés - tanügyigazgatás**

Szakmai ellenőrzés, adminisztráció rendszeres ellenőrzése

##### **Szakmai értékelés - pedagógusértékelés és minősítés**

Az illetmény- és pótlékdifferenciálásról szóló szabályzatoknak megfelelő eljárásrend alkalmazása, a differenciálás előkészítése.

##### **Intézményi önértékelési feladatok végzése.**

Pedagógusok önértékelése.