

PÁLYÁZAT

**az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola és
Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény
főigazgatói beosztására**

Közzolgállás sorszám: 103266

Intézményi iktatószám: TK123/HR/KOZINT/03217-1/2025

Pályázó: Satori Boglárka

Gyógypedagógiai tanár;

Szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető

Érd, 2025.

Tartalom

1	Bevezetés - Motiváció	3
2	Helyzetelemzés	4
2.1	Az intézmény története	4
2.2	Az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola és EGYMI alapfeladatai	5
2.3	Az intézmény szervezeti felépítése	10
2.4	Az intézmény kapcsolatai	15
3	Alapelvek, célok	15
4	Vezetői program, fejlesztési elképzelések	19
4.1	Stratégiai célok	20
4.2	Pedagógiai koncepció	21
4.3	Kulcsfontosságú területek és fejlesztési elképzelések	21
4.3.1	Szervezeti és működési fejlesztések	23
4.3.2	Közösségépítés és kapcsolatok fejlesztése	24
4.3.3	Oktatási és nevelési feladatok	25
4.3.4	Intézményi környezet és kommunikáció fejlesztése	25
4.4	Fejlesztési feladatok és megvalósítási tervek	26
4.4.1	Oktatási innovációk	26
4.4.2	Szervezeti fejlesztések	26
4.4.3	Külső kapcsolatok és kommunikáció	26
4.5	A célok eléréséhez kapcsolódó feladatok és tevékenységek	27
4.5.1	Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása	27
4.5.2	Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	28
4.5.3	Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	29
4.5.4	Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	29
4.5.5	A vezetői kompetenciák fejlesztése	31
5	Jövőkép	31
6	Összegzés	32
1.	számú melléklet: Végzettséget, szakképzettséget, szakvizsgát igazoló okmányok	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
2.	számú melléklet: Hatósági bizonyítvány	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
3.	számú melléklet: Szakmai önéletrajz	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
4.	számú melléklet: Nyilatkozatok	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
5.	számú melléklet: Szakmai gyakorlatot igazoló dokumentum	Hiba! A könyvjelző nem létezik.

1 Bevezetés - Motivációm

A köznevelés folyamatos változásokon megy keresztül Magyarországon. Átalakul szerepe, biztosítania kell a használható tudás megszerzésének lehetőségét és mindinkább meg kell felelnie az egyéb társadalmi elvárásoknak is.

Az iskolában jelentkező társadalmi igényeket a lehető legjobban, a legjobb minőségben, a leghatékonyabban kell kiszolgálni.

Minden társadalmi réteg meghatározott elvárásokkal lép fel a neveléssel, oktatással szemben. Ezért az iskola „szociológiai szeizmográfként” pontosan érzékeli ezeket a hatásokat, változásokat, kihívásokat, melyeknek a lehető legrövidebb idő alatt kellene megfelelnie.

Az átalakulás a következő legfontosabb alapelvek mentén foglалható össze:

- A köznevelés szolgálatát döntő részben állami szerepvállalás támogatja
- Célként fogalmazódik meg a pedagógus erkölcsi és anyagi megbecsülése
- A NAT-ban kiemelt szerepet kap a nevelés és deklarált feladat a lelki, a szellemi és a testi fejlesztés egyensúlyban tartása.

Folyamatos változásban van tehát minden. A Klebelsberg Központ és tankerületei megalakulásával megvalósult az állami szerepvállalás. Ezáltal az intézményvezetői szerep újraértelmeződött.

Az intézményvezetőnek képesnek kell lennie a higgadt és türelmes munkavégzésre, a partnerekkel való folyamatos kapcsolattartásra és egyeztetésre. Az elvégzendő feladatra kell koncentrálnia a célmegvalósítás során tapasztalható nehézségek dacára is.

Ilyennek ismernek, ilyennek ismerem magam és így igyekeztem helyt állni az elmúlt 33 évben.

Gyógypedagógiai tanári diplomám megszerzése után, jelenlegi munkahelyemen, az akkori 3. Számú Általános Iskolában kezdtem pályámat. Rövid időn belül bíztak rám osztályfőnöki, majd munkaközösség vezetői feladatokat.

Három évtizeddel ezelőtt Dombainé Bokor Mária igazgató asszony, merészen talán, ám maga mellé választott, így lettem a nevelőtestület támogatásával igazgatóhelyettes. Megtisztelt bizalmával és azzal, hogy vezető helyettesként húsz évig társa lehettem.

Mária nyugdíjba vonulásakor, 2015-ben úgy éreztem, hogy tartozom az „ügynek”, magamnak és mindenkinek, aki valaha feladatot vállalt Magyarországon a különleges ellátási szükségletű gyermekek nevelésében, oktatásában azzal, hogy vezető helyettesként szerzett tudásomat, tapasztalatomat, képességeimet és energiáimat, a fenntartóra és a dolgozói közösségre támaszkodva, az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola igazgatójaként kamatoztassam, ezért pályáztam az igazgatói megbízásra.

Tíz éve, majd 2020-ban újra, bizalmat és lehetőséget kaptam igazgatóként szolgálni és céljaimat megvalósítani. Az elmúlt évtized alatt, az iskola egységes gyógypedagógiai módszertani intézménnyé alakult. A térség egyetlen gyógypedagógiai módszertani intézménye, a sajátos nevelési igényű gyermekek igényeit magas szakmai színvonalon és javuló feltételek mellett kiszolgáló bázissá fejlődött.

A következő lépés az intézmény fejlődésében, hogy az egységes gyógypedagógiai módszertani intézmény, az erőteljesen jelentkező igényeket kielégítve kiteljesedjen a feladatai tekintetében, prioritásként tartva szem előtt azt, hogy a gyógypedagógiai nevelés-oktatás feltételei magas színvonalon és teljes körűen álljanak rendelkezésre.

„A jó vezető pontosan olyan, mint egy kertész: felelősséget kell vállalnia azért, amit elültetett. Néha ki kell kapálnia a vadhajtásokat, de a jövőért dolgozik, azokért a gyümölcsökért, amelyek majd később fognak megérni.”

(Nelson Mandela)

2 Helyzetelemzés

2.1 Az intézmény története

A kezdeti lépések időszaka 1951-re tehető. Az első gyógypedagógiai osztályt ebben az évben nyitották meg az úgynevezett Központi Általános Leányiskola keretében. Az első gyógypedagógiai tanár Szabó Gyuláné, született Bíró Ilona volt.

Az évek előrehaladtával egyre sürgetőbbé vált, hogy a gyógypedagógiai osztályok önálló iskolává alakuljanak. A kisegítő osztályok 1972/73-tól tagozattá szerveződtek.

Önállóságát 1976. május 1-jétől nyerte el az Érd, Budai út 2. sz. alatti Kisegítő Iskola. A szerény személyi és tárgyi feltételek ellenére igen nagy jelentősége volt annak, hogy végre önálló iskolaként működhetett az akkori kisegítő iskola.

1981. szeptember 1-jén, jelenlegi székhelyünkön, azaz a Holló tér 1. szám alatt folytatta működését. Az épület belső- és külső felújítása lépésről lépésre haladt a tervek szerint. 1992/93-ban folytatódott a komfortosítás.

1996 szeptemberétől az ebédlő udvarán lévő, korábban posta épületét is az iskola rendelkezésére bocsájtották.

2001-ben enyhült a helyszűke évek óta szorongató gondja, mivel az önkormányzat megvásárolta a Csóka u. 7. szám alatti ingatlant. Az épület alsó szintjét az iskola vette birtokba, felső szintjén a Nevelési Tanácsadó került elhelyezésre.

A 80-as évek elejétől az intézmény biztosította a városi logopédiai ellátást.

A 2004/2005. tanévben megalakult a Logopédiai Szakszolgálat.

2005. május 1-jétől a Képviselő Testület határozata alapján az érdi 3. Számú Általános Iskola és Logopédiai Szakszolgálat a Móra Ferenc Általános Iskola és Logopédiai Szakszolgálat nevet vette fel.

2008. július elsejével az Egységes Pedagógiai Szakszolgálat létrehozásával a Logopédiai Szakszolgálat feladatellátás az iskolától az EPSZ-hez került. Ettől az időponttól kezdve a Csóka u. 7. számú épület kikerült az iskola telephelyei közül.

2008 decemberében az alapító okirat módosult, mely szerint az értelmileg akadályozott tanulók ismét felvehetők az intézménybe.

2009 decemberétől a Csóka u. 7. szám alatti épület, teljes egészében újra az iskola rendelkezésére áll feladatai ellátására.

2010 júniusában alaptevékenységünk kibővült azon sajátos nevelési igényű tanulók általános iskolai nevelésével, oktatásával, akik autizmus spektrumzavarral élnek.

2011 decemberétől feladatunk a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók képesség-kibontakoztató és integrációs felkészítése, nevelése, oktatása, valamint az esélyteremtés elősegítését és az egyenlő bánásmód megvalósulását célzó tevékenységek és programok.

2013 augusztusától hivatalos nevünk Érdi Móra Ferenc Általános Iskola. Alapfeladataink sorába bekerült a fejlesztő nevelés-oktatás és az utazó gyógypedagógiai hálózat működtetése. A 2013/2014. tanévtől látjuk el a súlyosan és halmozottan sérült gyermekek fejlesztő nevelését-oktatását.

2016 novemberétől bővültünk a Bagoly u. 2./A. szám alatti telephellyel. Itt helyeztük el az autizmusban legsúlyosabban érintett tanulók csoportját.

2018 szeptemberétől egységes gyógypedagógiai módszertani intézményként működünk. A szakmai alapdokumentumba bekerült az óvodai nevelés, azonban infrastruktúra hiányában ezt a feladatot azóta sem látjuk el.

2019 szeptemberétől az utazó hálózat rendelkezésére áll a piliscsabai telephely (két tanterem a Piliscsabai Jókai Mór Általános Iskolában) a Pilisvörösvári járás SNI tanulói ellátása végett.

2024 szeptemberétől az utazó hálózatot szolgálja a tinnyei telephely (két tanterem a Tinnyei Kossuth Lajos Általános Iskolában), mert az utazó hálózat kiszorul a piliscsabai telephelyről.

Az intézmény jelenleg három járásban, Érdi-, Budakeszi-, és Pilisvörösvári járásban, 25 településen lát el feladatokat.

2.2 Az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola és EGYMI alapfeladatai

1. Külön nevelő általános iskola. Kizárólag külön nevelhető sajátos nevelési igényű (autizmussal élő, enyhe fokban értelmi sérült, középfokban értelmi sérült) gyermekek általános iskolai nevelése-oktatása. A külön nevelő általános iskolába azok az Érd és vonzáskörzetében élő, általános iskolás gyermekek járnak, akik nem integrálhatóak a többségi általános iskolába. Ezt a feladatot látjuk el a jelenleg rendelkezésünkre álló valamennyi érdi ingatlanon.

2. Fejlesztő nevelés-oktatás a súlyosan és halmozottan sérült gyermekek részére. Ez a feladat 2013. szeptembere óta tartozik az intézményhez. Az Érdi Tankerületi Központ illetőségi területén, azaz három járásban (Érdi, Pilisi, Budakeszi) élő gyermekek számára vagyunk kijelölhetőek. Az intézmény infrastruktúrája nem bővült, ezért a gyermekek otthonába, illetve a napközbeni ellátásukban közreműködő intézményekbe és szervezetek helyiségeibe járnak ki a pedagógusaink.

3. Utazó gyógypedagógusi hálózat működtetése. Ennek keretében látjuk el az Érdi Tankerület egészében (Érdi-, Budakeszi- és Pilisvörösvári járás területén, 25 településen), az integráltan nevelhető-oktatható sajátos nevelési igényű gyermekek fejlesztését a többségi intézményekben.

4. Külön nevelő óvoda működtetése (szakmai alapidokumentum tartalmazza a feladatot, de nincs helyünk, ahol megvalósítsuk).

A feladatok ellátására rendelkezésre állnak az érdi székhelyen és két érdi telephelyen található épületek, valamint Érden továbbra is használható az önkormányzat vagyonkezelésében maradt étkező és játszó udvar.

Az utazó hálózat még ebben a tanévben használhat a Piliscsabai Jókai Mór általános Iskolában egy tantermet telephelyként. Jelen tanévtől lett egy helyiségünk telephelyként a Tinnyei Kossuth Lajos Általános Iskolában. Egyidejűleg a piliscsabai telephelyről fokozatosan kivonul az utazó hálózat. Az Érdi és a Budakeszi járásban is szükség lenne telephelyre az utazó hálózat részére.

Az általános iskolai feladatellátás kinőtte a kereteket, a fejlesztő nevelés-oktatásnak több mint egy évtizede nincs helye. Ugyan ez a helyzet a külön nevelő óvodával, ami hely hiányában nem működik, miközben a szakmai alapidokumentumban foglaltan, kötelezően ellátandó feladat.

Az intézmény bővítése halaszthatatlan.

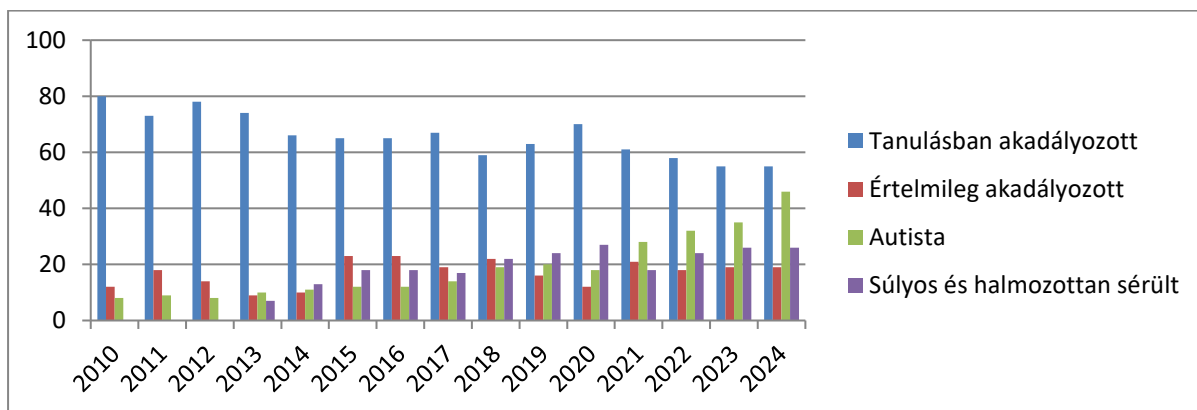
Az épületek állaga, műszaki állapota, a környezet biztonsága a székhely épület és a Csóka u. 7. szám alatti telephely épület tekintetében óriási mértékben javult, a korábbi állapotból eredő problémák megszűntek. Alapos felújításra szorulnak, illetve a mai igényeknek és a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátásának és az intézmény többcélú mivoltának nem vagy részben felelnek meg és csupán részben akadálymentesek, a Csóka u. 2. szám alatti ebédlő és a Bagoly u. 2./A. szám alatti oktatási célt szolgáló épület.

A tanulólétszám (külön nevelő általános iskola és fejlesztő nevelés-oktatás), az elmúlt 30 évben 145 és 70 fő között mozgott. Jó néhány évre 70 fő körül stabilizálódott, azonban az utóbbi öt évben drasztikusan emelkedik, jelenleg 108 fő. Egyre nagyobb számban iskoláznak be az intézménybe értelmileg akadályozott és autista gyermekeket. Az integrációs folyamat miatt a tanulásban akadályozott gyermekek közül is a súlyosabbak jelennek meg.

Nő a súlyosan és halmozottan sérültek (26%), az értelmileg akadályozottak (19%) és az autizmussal is diagnosztizáltak (46%) tanulók aránya. A tanulásban akadályozottak aránya tizenöt év alatt 80%-ról 55%-ra csökkent.



A sérülés típusa és súlyossága szerinti százalékos megoszlást az alábbi diagram mutatja.



A sérülés típusa és súlyossága szempontjából átstrukturálódott igényekhez való igazodás folyamatos feladatokat generál a feltételrendszer biztosítása érdekében mind szakmai, mind tárgyi és infrastrukturális tekintetben.

A gyermekek hozzánk, jellemzően jelentős bio-pszicho-szociális hátránnyal érkeznek. Fő feladatunk e hátrány és sérültségükből adódó hátrányaik csökkentése. Jelentős, évek óta meghaladja a 10%-ot a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulóink aránya.

Mindezen hátrányok csökkentésére irányuló tevékenységünk sikerének feltétele a speciális iskolai körülmények megléte. Azonban az alapfeltételek nagyon lassan javulnak.

A 2024/2025. tanévre fenntartónk 13 osztály indítását engedélyezte. Ezzel a lehetőséggel élve szerveztünk fejlesztő iskolai, autista, tanulásban- és értelmileg akadályozott csoportokat. Az a helyzet, hogy több, egymástól távol elhelyezkedő épületben folyik oktató munka, szétforgácsolja erőnket és nehezíti erőforrásaink hatékony kihasználását.

A fejlesztő nevelés-oktatásban ellátott gyermekek száma az elmúlt tizenkét év alatt folyamatosan nőtt. A súlyosan és halmozottan sérült gyermekek ellátásának optimális (a gyermekek fejlődését és a családok helyzetének javítását szolgáló) megoldása, e gyermekek mindennapos iskolába járásának biztosítása. A megvalósítás legnagyobb akadálya jelenleg is az, hogy nincsenek megfelelő kialakítású és felszereltségű helyiségeink, épületrészünk.

A fejlesztő nevelés-oktatás feladat, az Érdi Tankerületi Központ illetőségi területén egyedül intézményünk szakmai alapidokumentumában szerepel. 28 gyermeknek, heti 258 órában biztosítjuk a szakértői bizottság által előírt óraszámot és az előírt szakember által a fejlesztő nevelését-oktatását.

Az **utazó gyógypedagógusi hálózatban** 24 főállású és 2 óraadó gyógypedagógus dolgozik 22 településen, 28 intézményben, 369 integrált sajátos nevelési igényű általános iskolás gyermek nevelését-oktatását támogatják. Az egyéni és kiscsoportos fejlesztéseken felül közösségépítő órákat, megoldásfókuszú tréninget, tréninget pedagógusoknak, vetélkedőket és kirándulásokat a gyermekeknek és szülői értekezleteket tartanak. A közösségépítő tevékenység iránt is rohamosan nő az igény. Az utazó hálózat pedagógusai rendszeresen vesznek részt továbbképzéseken és kiemelkedő szakmai és szakmaközi programok szervezésében. Felmérésük alapján látszik, hogy a szakértői bizottság által előírt órák fele ellátatlan és bejósolható, hogy a következő tanévekben ugrásszerűen nőni fog az ellátandó órák száma, mert nagyon sok szakvélemény van folyamatban.

Az utazó hálózat munkáját sok helyen ellehetetleníti a teremhiány. Az intézményekben mobil szobák, konténer épületek elhelyezése lehetne a megoldás.

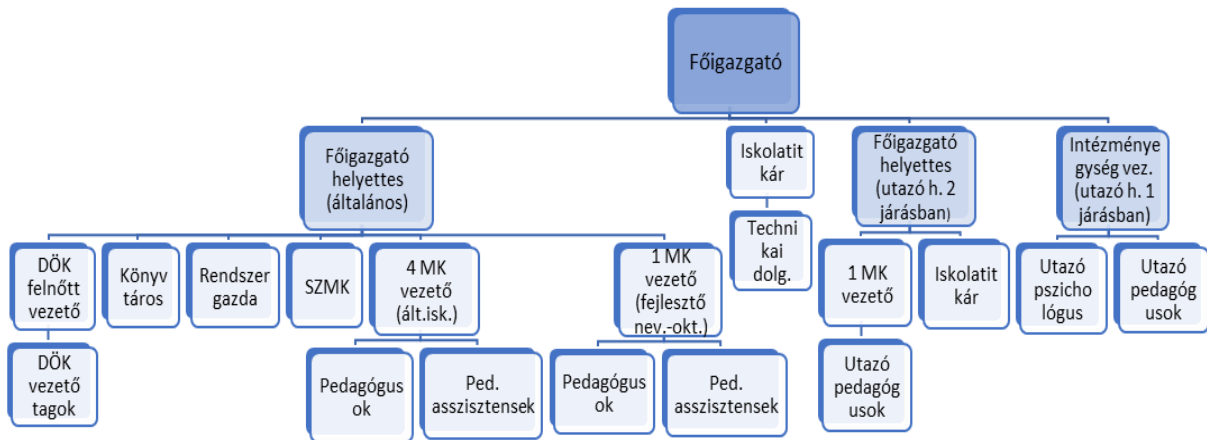
Folyamatban van egy stratégiai terv kidolgozása és megvalósítása, mely a térség sajátos nevelési igényű tanulóinak átfogó ellátását célozza meg.

Elvárás az intézmény felé, hogy a tankerület illetőségi területén tanuló, valamennyi együttnevelhető sajátos nevelési igényű gyermeket lássa el utazó gyógypedagógusi hálózat működtetése keretében. A gyógypedagógus hiány miatt, az utazó hálózat munkájának megszervezése ekkora területen, nagyon nehézkes. A leginkább nélkülözött a logopédia és az autizmus specifikus szakirányos gyógypedagógus. Az állományban lévő gyógypedagógusok tanulmányainak támogatása a további szakirányok megszerzésében enyhíthet a helyzeten. Az utazó hálózat földrajzilag hatalmas területen működik. Eszközkészletét bővíteni kell, járasonként kölcsönözhető mennyiségre van szükség.

Az igényekhez való igazodás, a fejlődés, a nehézségek dacára, jól látható az ellátott gyermekek számának és a fő munkaviszony keretében a hálózatban dolgozó utazó gyógypedagógusok létszámának alakulásából.



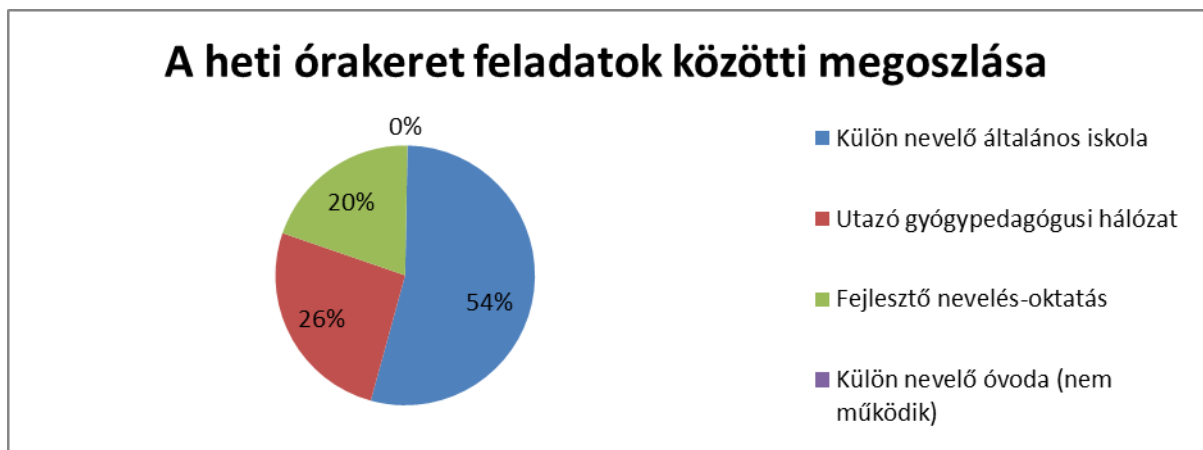
2.3 Az intézmény szervezeti felépítése

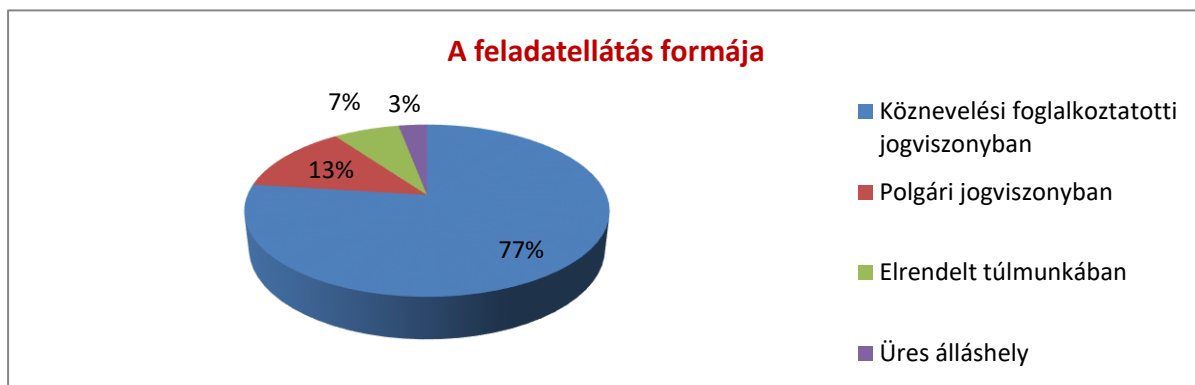


Hat munkaközösségben folyik a szakmai munka, melyeket a pedagógiai folyamatok sajátosságaihoz igazítottunk. Az általános iskolai feladatellátásban négy (alsó tagozatos, felső tagozatos, fejlesztő, ÉRTAK-AUTI), a fejlesztő nevelés oktatásban és az utazó hálózatban egy-egy munkaközösség segíti a szakmai munkát.

Az intézmény feladataihoz jóváhagyott heti órakeret a 2024/2025. tanévben 1530 óra.

Az alábbi diagramok az időkeret feladatok közötti megoszlását és a feladatellátás formáját mutatják.





Jelenleg 76 pedagógus álláshely biztosított. A nevelőtestület 92 %-a rendelkezik gyógypedagógusi és/vagy konduktori végzettséggel. A nevelőtestület életkori megoszlása változatos, átlagos életkora 46 év. A testület 39%-a jár a tanári pálya első húsz évében és 61% a második húszban. Mindössze 9% a harminc év alatti, ezzel szemben a nevelőtestület egy negyede 55 év feletti. A tantestület tagjai jól képzett és megújulni képes pedagógusok, akik meg tudnak felelni a változó körülményeknek, kihívásoknak. Szívesen és jól dolgoznak, szeretik a munkájukat.

A nevelőtestület tagjainak elhelyezkedése a **pedagógus életpályán**, azt mutatja, hogy a kollégák mentális és fizikai leterheltsége nagymértékű. A mesterpedagógusok aránya mindössze 3%, a pedagógus 2 fokozatot elérőké 21%. Bízató viszont, hogy a gyakornokok aránya közel 10%.

A **belső ellenőrzés** a szervezeti és működési szabályzatban rögzítettek szerint történik. A nevelő-oktató munka ellenőrzését a főigazgató, a főigazgató helyettesek, az intézményegység vezető és a munkaközösség- vezetők végzik. A munkaközösségek a tanévre szóló munkatervük alapján részt vesznek az intézményben folyó szakmai munka belső ellenőrzésében, a pedagógusok értékelési rendszerének működtetésével kapcsolatos feladatok ellátásában. Az intézmény éves munkaterve tartalmazza az intézmény éves vezetői ellenőrzésének tervét. Az intézmény az eredmények értékelésének függvényében korrekciót végez, ha szükséges új célokat határoznak meg. Ezeket az újratervezésnél kiindulópontként kezeljük. A nevelési és fejlesztési eredményeket a gyógypedagógusok nyomon követik, következő évi tervezésük alapjául tekintik. A korrekció a gyermekek egyéni fejlődési üteme, adottságaik, és az intézményi alapelvek figyelembe vételével történik. Az intézményi önértékelésben megjelennek az ellenőrzések eredményeire való reflektálások. Mind az intézmény, mind a pedagógusok önértékelésében megfogalmazódnak a kiemelkedő és fejleszthető területeket, és fejlesztési, intézkedési tervek készülnek.

Az **önértékelést** a BECS irányítja. Az önértékelés keretében végzett óralátogatások tervezését a munkaterv tartalmazza. A megvalósult értékelések során kapott adatokat figyelembe vesszük, azokat a fejlesztés alapjául használjuk fel. Az intézmény éves

önértékelési terv alapján dolgozik. A BECS szervezi a kollégák önértékelésének lebonyolítását kölcsönös munkamegosztással, együttműködéssel.

Az önértékelési folyamat folytatása különösen fontos, hiszen a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012. (VIII.31.) EMMI rendelet meghatározza a komplex tanfelügyeleti ellenőrzésben érintett intézmények körét. Az intézményi tanfelügyeleti ellenőrzések mellett komplex tanfelügyeleti ellenőrzésekre is sor kerül, amelynek keretében az igazgató és az intézmény pedagógusainak tevékenysége is vizsgálható.

A tanfelügyeleti ellenőrzések eredményei 2023-ban:

- Vezetői tanfelügyelet: 95,44%
- Intézményi tanfelügyelet (általános iskola): 97,63%
- Intézményi tanfelügyelet (utazó gyógypedagógusi hálózat): 97,88%

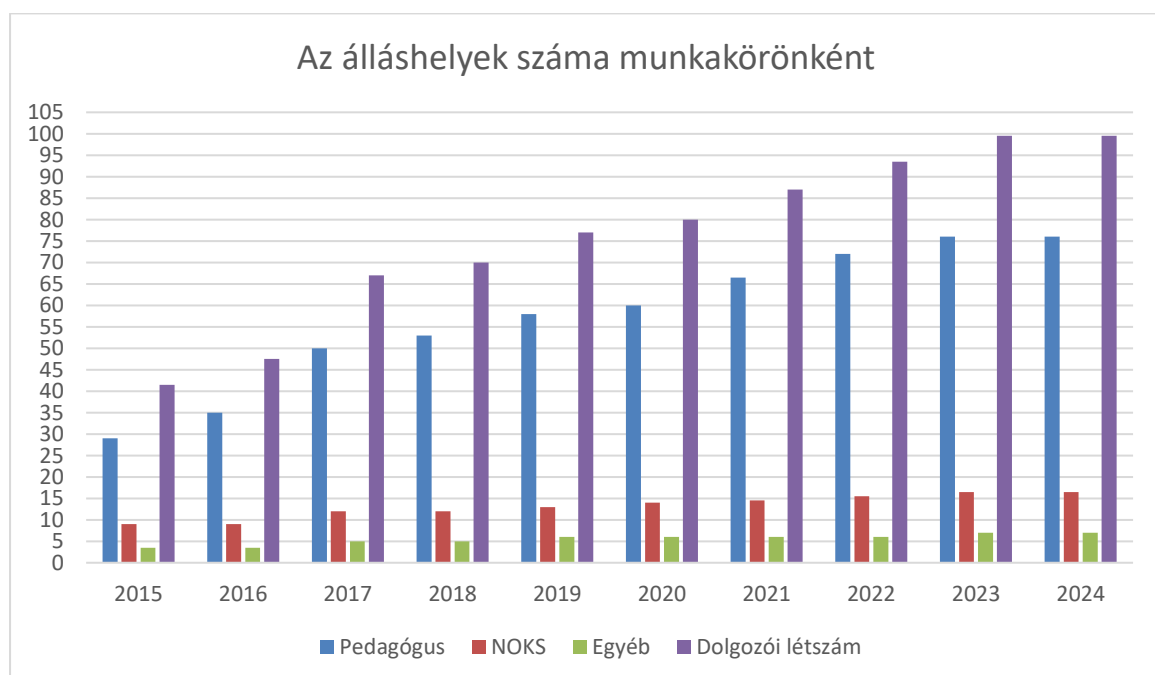
Az iskola **nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő** álláshelyek száma 16,5, a **technikai** státuszok száma 7.

A nevelő-oktató munkát segítő alkalmazottak jelenléte és létszámuk folyamatos emelése, létfontosságú az intézményben.

A gondozási feladatok drasztikusan növekednek a tanulók sérüléseinek súlyosbodásával és halmozódásával egyenes arányban. A gyógypedagógiai asszisztensek nélkülözhetetlen segítői a pedagógusoknak, gyermekeknek, tanulóknak.

Az intézmény fejlődése és a szervezet irányítása, irányíthatósága szempontjából beszédes adatok, az álláshelyek számának alakulása az elmúlt évtizedben.

A pedagógus álláshelyek száma 29-ről 76-ra (262%), a NOKS álláshelyek száma 9-ről 16,5-re (183%), az egyéb státusok száma 3,5-ről 7-re (200%) és az összes álláshely állomány 41,5-ről 99,5-re (240%) emelkedett.



A fenti létszámadatok mellé gondolva azt, hogy az intézmény többcélú feladatait három járásban, infrastrukturálisan is széttagoltan és a Zsámbéki medencében egyetlen egységes gyógypedagógiai módszertani intézményként látja el, érzékelhető, hogy az infrastruktúra működésének biztosítása, a humán erőforrás megszerzése és megtartása, a színvonalas szakmai munka megszervezése különösen nehéz feladat.

A fenntartó/működtető tankerülettel kapcsolatunkat a konstruktív együttműködés jellemzi. Tankerületi igazgatónk minden lehető módon támogatja intézményünk szakmai és infrastrukturális fejlődését.

Intézményünk az állami fenntartás ideje alatt, szervezetileg (álláshelyek száma, a térségben betöltött szerepe és EGYMI-vé szervezése tekintetében) „nagyra” nőtt. Ezt a folyamatot vezetőként hatalmas előrelépésnek értékelem, hiszen alig két évtizede még a létünk volt a tét. Egy elhivatott közösség szakmai álma, vezetői programom talán legfontosabb eleme vált valóra. Ugyanakkor óriási, feladatot ró ez a változás fenntartóra, intézményvezetőre és az intézmény minden dolgozójára, hiszen infrastrukturálisan nem fejlődöttünk megfelelően.

A hozzánk érkező tanulók egyre súlyosabban és halmozottan sérültek. Ezzel összefüggésben az egyik legnagyobb problémánknak jelenleg a „soklakiságunkat” tartom. Az osztálylétszámok emelkednek, ugyanakkor a gyermekek sérültsége egyre több pedagógus és gyógypedagógiai asszisztens egyidejű jelenlétét teszi elengedhetetlenül szükségessé a gondozási feladatok ellátása és a biztonság érdekében. A tanulólétszám drasztikus emelkedését látva, a külön nevelő iskolai feltételek, a helyiségek számát tekintve siralmasak. Továbbra sem megoldott a fejlesztő nevelés-oktatásban résztvevő gyermekek elhelyezése.

Egyre égetőbb a külön nevelő óvoda beindítása. Mivel a térségben nincs külön nevelő óvoda, a hozzánk érkező gyermekek szocializáltságukat, érettségüket tekintve a „bölcsődeérettség” szintjét sem érik el.

Erősségeink sorában említtem a következőket:

- Az intézményhez rendelt álláshelyek száma folyamatosan emelkedik,
- Az intézmény szakmailag magas színvonalon működik és a közösségünk erős. Ennek híre van. Érezhetően emelkedik az intézmény iránt érdeklődő pedagógusok és szülők száma.
- Az intézmény kapcsolatrendszerének dinamizmusát, szerteágazóságát,
- A Mórában dolgozók rendkívüli szociális érzékenységét és támogató tevékenységét,
- A megszámlálhatatlan, a gyermekek és a családok és a tankerület valamennyi pedagógusa számára szervezett program, ami egyértelműen a kollégák összefogásának és többletmunkájának köszönhetőek.

Gyengeségünk: Az általános iskolai feladatellátással kinőttük a kereteinket. Az épületeink egy része továbbra sem akadálymentes.

A fejlesztő nevelés-oktatásnak 12 éve nincs helye. Ugyan ez a helyzet a külön nevelő óvodával, amit hely hiányban nem működtetünk, miközben szakmai alapidokumentumunkban foglaltan, kötelezően ellátandó feladatunk.

Az utazó hálózatnak az Érdi- és a Budakeszi járásban nincs bázisa.

Feladatainkat három járásban, földrajzilag is nagy területen látjuk el. Az Érdi Tankerületi Központtal összemérhető méretű tankerületben, négy EGYMI működik, mi egymagunk próbáljuk állni a sarat...

SWOT analízis

<i>Az intézmény erősségei:</i>	<i>Az intézmény gyengeségei:</i>
<u>Pedagógiai folyamatok</u> - a tanulói struktúra változásaihoz való folyamatos alkalmazkodás - jól képzett pedagógusok - kimagasló szakmaiság - gyermekközpontúság - az egyéni bánásmód érvényesülése - a gyermekek komplex személyiségfejlődésének biztosítása - a családokkal való folyamatos, konstruktív együttműködés - gyógypedagógiai segítségnyújtás <u>Személyiség- és közösségfejlesztés</u> - elfogadó, szerető, meleg környezet - hagyományok ápolása - közösségépítő tevékenység <u>A pedagógiai munkával összefüggő eredmények</u> - elkötelezett dolgozói gárda <u>Az intézményi céloknak való megfelelés</u> - innovatív szemlélet - konstruktív reagálás	<u>Pedagógiai folyamatok</u> - eredmények dokumentálása <u>Személyiség- és közösségfejlesztés</u> - a diákönkormányzat munkájának dokumentálása <u>A pedagógiai munkával összefüggő eredmények</u> - az eredmények elemzése, visszacsatolás <u>A pedagógiai működés feltételei</u> - infrastrukturális hiányosságok - szétagoltság - a nevelés-oktatás tárgyi környezete - eszközök hiánya
<i>Az intézmény lehetőségei:</i>	<i>Az intézmény veszélyei:</i>
<u>Pedagógiai folyamatok</u> - az intézményegységek közötti együttműködés <u>Személyiség- és közösségfejlesztés</u> - a szülői kreativitás kihasználása <u>Külső kapcsolatok</u> - elégedettségmérés (munkatársi, szülői, partneri) - kapcsolati háló erősítése - pozitív arculat erősítése	<u>Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</u> - a szétagoltság miatti elszigetelődés - zavarok a szervezeti kommunikációban - nem megfelelő körülmények miatti humánerőforrás veszteség

2.4 Az intézmény kapcsolatai

Az, hogy az intézmény három járásban, számos településen és a sajátos nevelési igényű gyermekek tanulók ellátásának több területén van jelen, rendkívül szerteágazó kapcsolatrendszert feltételez és eredményez.

A nyilvánvaló kapcsolatokon túl, a társadalom érzékenyülése mutatkozik meg abban, hogy a partneri kör egy jelentős részét a támogatók alkotják.

Az intézmény külső kapcsolatrendszere dinamikusan változik, szélesedik, erősödik.

Hivatali kapcsolatainkon túl rendszeres kapcsolatban állunk közművelődési intézményekkel, többségi iskolákkal, középiskolákkal, hasonló jellegű intézményekkel, civil szervezetekkel, vállalkozókkal, magánemberekkel.

Az intézményt támogató Hóangyal Alapítvány tevékenységét 2006. októbere óta végzi, alakulása óta vagyok az alapítvány elnöke.

Alapító Okiratában foglaltak szerint célja és tevékenysége: „az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola és EGYMI segítése. Az anyagi, technikai feltételek javítása. Szabadidős, sportolási programok szervezése. Az arra érdemes tanulók jutalmazása.”

Az Alapítvány céljainak megvalósítása érdekében, lehetőségeihez mérten folyamatosan az alábbi tevékenységeket gyakorolja:

- Az Érdi Móra Ferenc Általános Iskolában folyó oktatás anyagi-, technikai feltételeinek javítása: jelentős mennyiségű informatikai és audio-vizuális eszköz, taneszköz, sporteszköz, hangszer, szerszám beszerzésével.
- A mindennapok közérzetének javítása környezetünk tisztává és otthonossá tételével.
- A legrászorultabb tanulók ételmezési költségeinek átvállalása, a rászoruló gyermekek ételmezésének kiegészítése.
- Tanulmányi, kulturális és egyéb versenyek, vetélkedők, szabadidős programok lebonyolításának szponzorálása: táboroztatás, utaztatás, díjazás.
- Tanulók jutalmazása.
- Iskolai rendezvények, diák-önkormányzati tevékenység anyagi támogatása.
- Támogatja a pedagógusok önképzését, továbbképzését és testi-lelki egészségének megőrzését.
- Pályázati tevékenység.

3 Alapelvek, célok

"Az iskola arra való, hogy az ember megtanuljon tanulni, hogy felébredjen tudásvágya, megismerje a jól végzett munka örömét, megízlelje az alkotás izgalmát, megtanulja szeretni, amit csinál, és megtalálja azt a munkát, amit szeretni fog."

Dr. Szentgyörgyi Albert

Az iskola színtere, visszatükrözője a társadalomban végbement változásoknak. Ez jelentős kérdéseket és kihívásokat jelent az oktatásügy, a pedagógia számára. Igen fontos, hogy mi helyben mennyire járulunk hozzá saját tevékenységünkkel a megújuláshoz. Lényeges, hogy (a törvény által meghatározott nevelési-oktatási irányelveken túlmenően) milyen célt tűzünk ki az intézmény, illetve saját magunk elé. Alapvetően megváltoznak a társadalmat jellemző viszonyok. Megszűnnek a régi, örökéletűnek gondolt hatások és új értékrendek, új lehetőségek és új kihívások érnek bennünket.

Alapelvek

Módszerbeli különbözőségeink ellenére is, alapvető nevelési és oktatási elveinkben meg kell egyeznünk és ehhez mindenkinek tartania kell magát.

A nevelés a példaadáson alapszik, így szigorúnak kell lennünk önmagunkkal szemben és nevelési elveink érvényesítése tekintetében. Eredményességünk alapfeltétele hitelességünk. Tanítványainkra nagy hatással van a minta és az értékrend, amelyet képviselünk, valamint a munkafegyelem, amellyel dolgozunk.

Intézményünk szellemiségének meghatározója a humanitásra, szociális érzékenységre, a másság elfogadására, toleranciára nevelés. A szellemiség megvalósításához nyugodt, derűs miliő, és erős közösségi élmény kell. Az iskolába bekerüléstől a befejezésig kiemelt szerepe van annak a törekvésnek, hogy megőrizzük a gyerekek iskolával, pedagógusokkal, tanúlással kapcsolatos pozitív attitűdjét.

Az iskola fő feladatának a nevelést és szocializációt tartom, melynek az oktatás csak egyik lehetséges eszköze.

A „másságával együtt” harmonikus személyiségű, boldog embert szeretnénk nevelni.

Alapvetőnek tekintem

- a sokoldalú személyiségfejlesztés (különös tekintettel a sajátos nevelési igényből eredő hátrányok leküzdésének megsegítésére),
- a komplexitás,
- a személyközpontúság,
- az esélyteremtés,
- a nyitottság,
- a demokratizmus,
- a tolerancia,
- a közösségformálás elvét.

Célok

- Az általános műveltség megalapozása az életkor, a tanulási akadályozottság, a fejlettség figyelembevételével.
- A tanulók szociális képességének, viselkedésének, magatartásának formálása a konfliktusmentes közösségi beilleszkedés érdekében.

- Az ön- és környezetellátó és védő technikák birtoklása a környezettel való harmonikus együttélés, a komfortérzet megteremtése céljából.
- Alapvető tanulási képességek fejlesztése az ismeretek megszerzése, a továbbtanulás érdekében.
- Az állóképesség, az erőnlét fokozása, a kitartás, az akarat fejlesztése.
- Az önmaga és társai másságának elfogadása, felismerése, törekvés a fejlődésre, a kompenzáló, a karbantartó technikák, megoldások, korrigáló gyakorlatok elsajátítása és annak kitartó végzése.
- Az általános emberi értékek megismertetése, elfogadtatása, azonosulás a fejlettségnek megfelelően.
- Az önálló tanulás képességének fejlesztése, egyénre szabott tanulási módszerek és technikák kiépítése hosszabb időkeretek biztosításával.
- A testi és lelki egészség megóvása, a maradandó testi és lelki állapotváltozás megismertetése, elfogadtatása - a kompenzáló korrigáló technikák gyakorlott birtoklása.
- Értékeink, kultúránk, szülőföldünk és népünk, gyökereink megismertetése, kötődések, azonosulások kiépítése.
- Oldott humánus légkör megteremtése az intézményben ahol az értelem, az érzelem szabadon kibontakozik, és az emberi kapcsolatok kiteljesednek.
- A jól működő képességek tudatos fejlesztése, értékeik, adottságaik megismerése, önbecsülésük erősítése.

Az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola és EGYMI-ben folyó pedagógiai munka célja **demokratikus, humanista szellemű nevelés**, mely a tanulók általános műveltségének megszerzését és a hátrányok kompenzálását szolgálja.

E tevékenység során ki kell alakítani a közösségi együttéléshez, a munkavégzéshez, a harmonikus testi, lelki fejlődéshez, valamint a továbbtanuláshoz szükséges képességeket. Gondoskodnunk kell a különböző képességű, illetve eltérő ütemben fejlődő **tanulók egyéni fejlesztéséről**, a különböző kóreredetű **sérülés ellensúlyozásáról**.

Röviden összefoglalva a cél az kell legyen, hogy ez az **intézmény az életre készítsen fel**. A NAT ismeretanyaga és annak struktúrája körvonalazódott. Változatlanul szükség van azonban az intézmény által kezdeményezett humán reformra (az intézmény szó alatt az alkotó és gondolkodó pedagógusokat értem).

Jelentős lépéseket tettünk a **saját arculat kialakítására**, de még létezik néhány kihasználatlan terület is. Nem valamely különleges oktatási program felvállalásáról van szó, hanem egy saját értékvilág megjelenítéséről, képviseléséről. Az itt nevelt gyermekek egy része hátrányos helyzetű, halmozottan hátrányos helyzetű. Fontos hozzásegíteni őket az **életviteli és önellátási nehézségek leküzdéséhez**. Töredékük él ép családban. Szüleik döntő része álláskereső, szakképzetlen, iskolázatlan, deviáns. Ezáltal gyermekeink háttér nélküliek. Óriási, felelősségteljes munka hárult eddig is így az iskolára **osztályfőnöki és gyermekvédelmi tevékenység** formájában. Jelentős a családlátogatások száma, hiszen kollégáim a problémás gyermekekhez esetenként, évente több alkalommal is ellátogatnak. Egyéni esetekben eljárnak, szociális ügyeket intéznek, tanácsadást tartanak. Kapcsolatot

tartunk fenn a Gyámhivatallal, Gyermekjóléti Szolgálattal, Családsegítő Központtal és az Önkormányzatokkal. Elengedhetetlen feltétele ez intézményünk működésének. Legkritikusabb, tanulóinknak a **közösségbe való zavartalan beilleszkedése**.

Tömören megfogalmazva célul tűzhetjük ki magunk elé **sérülésükből adódó hátrányos helyzetük kompenzálását, egészségi állapotuk optimalizálását, hatékony integrációs törekvéssel szocializációjuk elősegítését**. Sikeres rehabilitáció csak az előbbiek alapján lehetséges.

A személyiség fejlesztés, a közösségi kompetenciák erősítése, az önállóságra nevelés hatékonysága érdekében **a diákönkormányzat tevékenységének megerősítése** fontos feladatunk. Az általunk nevelt-oktatott gyermekek, tanulók fokozottan kitettek bántalmazásnak, gyakrabban válnak áldozattá. A közös cselekvés feltételezi az egymásra figyelmet és előhívja a támogató attitűdöt.

A diákönkormányzat az iskolai élet diákokat érintő valamennyi kérdésében fontos jogokkal rendelkezik. Ennek célja a diákok érdekeinek hatékony érvényesítése. Az a diákönkormányzat, amelyik hatékonyan tud élni ezekkel a jogokkal, eredményes, sikeres szervezet.

A fentiekkel összhangban, az iskola életre nevelő intézmény szerepéből adódóan, feladatunk a **gyerekek, fiatalok közösségbe való beilleszkedésének előmozdítása**.

Integrációjuk érdekében hatni kell a társadalom érzékenyülésének irányában.

4 Vezetői program, fejlesztési elképzelések

"Ha az ember benn áll egy völgyben, akkor a völgyet nem tudja felülről látni, de ha elindul, akkor felfelé haladva már más a rálátása arra a völgyre, amit elhagyott. Nem mást lát, csak másként lát. Olyat is meglát, amit a völgyből nem vehetett észre. A kaptatón felfelé már fontosabbnak látszik a csúcs, az ég, ami nem azt jelenti, hogy az ember cserbenhagyná a völgyet, hanem csupán azt, hogy jelentősen kitágul számára a látóhatár."

Jókai Anna

Köznevelési alapfeladatainkat a köznevelési törvény értelmében szakmai alapidokumentumunkban fenntartónk meghatározta. Alapfeladataink a múltban is változtak és feltehetően a jövőben is módosulni, bővülni fognak.

Az intézményi alapidokumentumok és egyéb szabályzók változtatása, aktualizálása, jogszabályoknak való megfeleltetése, megkerülhetetlen vezetői feladat.

Az alapidokumentumok vizsgálatának lehetséges céljai:

- a hatályos jogszabályoknak való megfelelés
- intézményfejlesztés

A vizsgálatok alapjául szolgáló jogszabályok:

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 229/2012. (VIII.28.) Kormányrendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 110/2012. (VI. 4.) Kormányrendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról és a kerettantervek
- 2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról
- 401/2023. (VIII.30.) Kormányrendelet a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról

Az intézményben folyó munka és az ehhez szükséges feltételrendszer, minden tekintetben feladataink minőségi ellátásának kiszolgálói.

Alapelvek, hogy függetlenül attól, hogy kinek mi a rendszerben elfoglalt helyéből adódó feladata, azon munkálkodik, hogy intézményünk eredményesen és az intézményt használók megelégedésére biztosítsa a sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók nevelését-oktatását.

A vezetői program célja, hogy az intézmény jövőképét, stratégiai irányvonalait és működésének kulcsfontosságú feladatait rögzítse. A program a helyzetelemzés eredményeire épít, és meghatározza a fejlődés legfontosabb irányait mind az oktatás, mind a szervezeti kultúra, mind az intézményi kommunikáció terén.

Az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola és EGYMI egy sokszínű, befogadó intézmény, amely a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátását biztosítja. Pályázatom célja egy olyan intézményi stratégia kidolgozása és megvalósítása, amely elősegíti az inkluzív szemléletet, biztosítja a magas színvonalú pedagógiai munkát, valamint támogatja a diákok, pedagógusok és szülők együttműködését.

Főigazgatóként olyan intézményt kívánok vezetni, amely:

- Biztosítja minden gyermek számára a **sikeres iskolai előmenetel** feltételeit,
- Támogatja az **innovatív pedagógiai módszereket**, figyelembe véve a XXI. századi oktatási kihívásokat.
- Erősíti az **inkluzív nevelést és oktatást**, biztosítva az **egyéni differenciálást** és a speciális pedagógiai igényekre adott korszerű válaszokat.
- Fejleszti a tantestület **szakmai tudását és elhivatottságát**, elősegítve a folyamatos továbbképzést és **együttműködést**.
- Nyitott és támogató kapcsolatot alakít ki a szülőkkel és a helyi közösségekkel, mert az iskolai nevelés sikere **közös felelősség**.

4.1 Stratégiai célok

- **Minőségi oktatás és inkluzív nevelés:** Biztosítani a magas színvonalú oktatást, mely figyelembe veszi a diákok egyéni szükségleteit.
- **Szervezeti kultúra fejlesztése:** Olyan innovatív, együttműködő és tanulásorientált belső kultúra kialakítása, amely támogatja a változásmenedzsmentet és a szakmai fejlődést.
- **Kommunikáció és intézményi környezet fejlesztése:** Hatékony információáramlás és a külső kapcsolatok erősítése a partnerekkel, szülőkkel és a helyi közösséggel.
- **Pedagógusok szakmai fejlődése:** Rendszeres továbbképzések, workshopok, mentorprogramok működtetése.
- **Innovatív tanítási módszerek elterjesztése:** Digitális eszközök, interaktív tanulási módszerek és projektalapú tanulás integrálása.
- **Sajátos nevelési igényű tanulók támogatása:** Speciális programok, személyre szabott tanulási útvonalak és multidiszciplináris csapatmunkák kialakítása.
- **Belső kommunikáció javítása:** Átlátható információáramlás és visszacsatolási mechanizmusok kiépítése a tanárok, diákok és szülők között.

4.2 Pedagógiai koncepció

- **Korszerű oktatási módszerek alkalmazása**
 - Differenciált oktatás a tanulói szükségletekhez igazodva
 - Digitális eszközök és modern pedagógiai módszerek integrálása (pl. kooperatív tanulás, projekt módszer, gamifikáció).
 - Speciális fejlesztő programok biztosítása
- **Tehetséggondozás és felzárkóztatás**
 - Kiemelt figyelem a tehetséges tanulóira.
 - Szakkörök, versenyek és élmény programok szervezése.
 - Egyéni és csoportos fejlesztő foglalkozások szervezése
- **Inkluzív szemlélet erősítése**
 - A pedagógusok módszertani támogatása az inkluzív nevelés terén.
 - Együttműködés fejlesztése az együtt nevelésben és a külön nevelésben működő pedagógusok között.
 - Iskolai közösségi programok, érzékenyítő tréningek szervezése.

4.3 Kulcsfontosságú területek és fejlesztési elképzelések

1. Az intézmény infrastruktúrája nem bővült az időközben az intézményhez rendelt feladatoknak megfelelően.

Az intézmény többcélú feladatait **három járásban, infrastrukturálisan is széttagoltan** és a Zsámbéki medencében **egyetlen egységes gyógypedagógiai módszertani intézményként** látja el. Az infrastruktúra működésének biztosítása, a humánerőforrás megszerzése és megtartása, a színvonalas szakmai munka megszervezése különösen nehéz feladat. Feladatainkat három járásban, földrajzilag is nagy területen látjuk el. Az Érdi Tankerületi Központtal összemérhető méretű tankerületben, négy EGYMI működik, mi egymagunk próbáljuk állni a sarat...

Cél:

Rövid távon:

Egy olyan komplex épület létrehozása, ahol a Móra EGYMI valamennyi feladata egy helyen valósítható meg (óvoda, általános iskola, fejlesztő nevelés-oktatás, utazó gyógypedagógusi hálózat központja)

Hosszú távon:

Járásonként egy-egy EGYMI létrehozása

2. A külön nevelő általános iskolai feladatellátás kinőtte a kereteket.

Az épületeink egy része továbbra sem akadálymentes. **Az iskolát bővíteni szükséges.** Az épületek állaga, műszaki állapota, a környezet biztonsága a székhely épület és a Csóka u.

7. szám alatti telephely épület tekintetében óriási mértékben javult, a korábbi állapotból eredő problémák megszűntek. Alapos felújításra szorulnak, illetve a mai igényeknek és a sajátos nevelési igényű gyermekek ellátásának és az intézmény többcélú mivoltának nem vagy részben felelnek meg és csupán részben akadálymentesek, a Csóka u. 2. szám alatti ebédlő és a Bagoly u. 2./A. szám alatti oktatási célt szolgáló épület.

Eszközeink és bútoraink elavultak, mennyiségük nem elegendő.

A hozzánk érkező tanulók egyre súlyosabban sérültek. Ezzel összefüggésben az egyik legnagyobb problémánknak jelenleg a „soklakiságunkat” tartom. A tanulólétszám drasztikus emelkedését látva, a külön nevelő iskolai feltételek, a helyiségek számát tekintve siralmasak.

Az a helyzet, hogy több, egymástól távol elhelyezkedő épületben folyik oktató munka, **szétforgácsolja erőinket és meggátolja erőforrásaink hatékony kihasználását.**

Cél:

A külön nevelő általános iskolai feladatok ellátását szolgáló infrastruktúra bővítése. Akadálymentesítés.

A „soklakiság” megszüntetése.

Eszközök és bútorzat beszerzése.

Egy tágas, műszakilag megfelelő, akadálymentes épület, ahol a feladatot egy helyen tudjuk ellátni.

3. A **fejlesztő nevelés-oktatásnak** (súlyosan és halmozottan sérült tanulók ellátása) tizenkét éve egyáltalán nincs helye. **Eszközeik elavultak, mennyiségük kevés.**

Cél:

A feladat ellátását szolgáló helyiségek/épületrész/külön épület kialakítása.

Eszközök, felszerelések beszerzése.

4. A **külön nevelő óvoda elindítása halaszthatatlan**, ami hely hiányában jelenleg nem működik, miközben a szakmai alapdokumentumban foglaltan, kötelezően ellátandó feladat. Nincs a térségben ilyen intézmény.

Cél:

A feladat ellátását szolgáló helyiségek/épületrész/külön épület kialakítása.

Eszközök, felszerelések beszerzése.

Humán erőforrás biztosítása.

5. Az **utazó gyógypedagógusi hálózat** munkáját sok helyen ellehetetleníti a **teremhiány**. Az intézményekben mobil szobák, konténer épületek elhelyezése lehetne a megoldás. Az utazó hálózat földrajzilag hatalmas területen működik. **Eszközkészletét bővíteni kell**, járasonként kölcsönözhető mennyiségre van szükség.

Az Érdi és a Budakeszi járásban is **szükség lenne központra** az utazó hálózat részére.

Cél:

Járásonként központok biztosítása az utazó hálózat feladatainak ellátására.

Teremhiány megoldása konténer épületekkel, mobilszobákkal.

Eszközbeszerezés.

	Hiány, nehézség:	Cél:
1.	Az ellátott feladatoknak nincs helye Infrastrukturális széttagoltság Kezelhetetlenül nagy ellátási terület	Bővítés, az ellátott feladatok egy épületben való elhelyezése Járásonként EGYMI-k létrehozása
2.	A külön nevelő általános iskola kinőtte a kereteit. A külön nevelő általános iskola több épületben működik. Az épületek részben akadálymentesek. Az eszközök és a bútorzat elavult.	bővítés Az általános iskolai feladat egy épületben való elhelyezése Akadálymentesítés Eszközök és bútorzat beszerzése
3.	A fejlesztő nevelés-oktatásnak nincs helye Eszközök és bútorzat nincs.	A feladat ellátását szolgáló helyiségek/épületrész/külön épület kialakítása. Eszközök és bútorzat beszerzése
4.	Nincs a térségben külön nevelő óvoda	A külön nevelő óvoda feltételeinek biztosítása. A feladat ellátását szolgáló helyiségek/épületrész/külön épület kialakítása. Eszközök és bútorzat beszerzése Humánerőforrás biztosítása
5.	Az utazó gyógypedagógusi hálózatnak nincs központja az Érdi és a Budakeszi járásban Az utazó hálózat munkáját nehezíti a teremhiány Az utazó hálózat, az ellátott feladathoz márton kevés eszközzel rendelkezik	Járásonkénti központok kialakítása Konténer épületek elhelyezése, konténer szobák kialakítása az integráló intézményekben. Eszközök beszerzése

4.3.1 Szervezeti és működési fejlesztések

- **Tantestület fejlesztése és támogatása**
 - Rendszeres belső továbbképzések és szakmai műhelyek szervezése.
 - Mentorrendszer kialakítása a pályakezdő pedagógusok számára.
 - Pedagógusok munkájának elismerése és motiválása.
 - Belső tudásmegosztás.
- **Hatékony kommunikáció és együttműködés**
 - Nyílt és átlátható iskolavezetés biztosítása.

- Intézményi belső kommunikáció fejlesztése (pl. digitális információs csatornák, rendszeres értekezletek). A generációs különbségekből fakadó kommunikációs nehézségeket felismerve kell a kommunikációs gyakorlaton változtatni. Rugalmasabb kommunikációs csatornákat kell alkalmazni és digitális kommunikációs képzéseket szervezni.
- Aktív kapcsolattartás a szülői közösségekkel és a fenntartóval.
- **Infrastrukturális fejlesztések és modernizáció**
 - Pályázati források bevonása az iskola fejlesztésére (Például a közelmúltban valósult meg a székhely épület udvarának teljes felújítása és parkoló kialakítása egy tankerületi pályázat eredményeként. A pályázat megvalósítása során, folyamatos egyeztetések zajlottak. Szakmai véleményemet teljes mértékben figyelembe véve egy optimális megoldás született.).
 - A tantermek és fejlesztő helyiségek korszerűsítése.
 - Digitális eszközpark bővítése és modern oktatási környezet kialakítása.
- **Csapatmunka és együttműködés:**
 - Rendszeres belső megbeszélések, brainstorming ülések és közös projektmunkák.
 - Sikerélmények közös ünneplése, visszajelzési rendszer bevezetése.
- **Változásmenedzsment:**
 - Innovációs és kísérleti projektek támogatása.
 - Projekthetek (Egészséges/Öko hét, Nemzeti ünnepeink projekt hetek)
 - Zene világnapja és Költészet napja, Fák és madarak projektnapok,
 - Tematikus kirándulások
 - Érzékenyítő programok a térség pedagógusainak
 - Együttműködés civil szervezetek széles körével
 - Workshopok szervezése
 - Mozdulj ki projekt
 - Konferenciák
 - Rugalmas szervezeti struktúra kialakítása, működtetése a gyors döntéshozatal érdekében.
- **Vezetői és szakmai mentoring:**
 - Tapasztalatcserét elősegítő mentorprogramok létrehozása.
 - Külső szakmai rendezvényeken való részvétel ösztönzése.

4.3.2 Közösségépítés és kapcsolatok fejlesztése

- **Szülői együttműködés erősítése**
 - Rendszeres szülői fórumok és konzultációk szervezése szülőklub működtetése
 - Szülők aktív bevonása az iskolai programokba.
- **Kapcsolatok fejlesztése külső partnerekkel**
 - Együttműködés helyi és országos szakmai szervezetekkel.

- Kapcsolatok erősítése vállalatokkal, kulturális intézményekkel és civil szervezetekkel.
- **Iskolai közösségi programok**
 - Hagyományőrző és közösségépítő programok szervezése
 - elsősök avatása,
 - testvérosztály program,
 - Családi nap,
 - Ünnepvárás és gyermeknap az érdi és százhalombattai középiskolásokkal közösen,
 - Labdaügyességi verseny a térség SNI-s gyermekeket nevelő-oktató iskoláinak,
 - Móra nap,
 - Móra Majális,
 - Születéstől felnőttkorig konferencia szervezése
 - Összefogás napja
 - Gyógypedagógiai konzultáció és érzékenyítés
 - Együttműködés közösségi szolgálat szervezésére
 - Az utazó hálózat által szervezett szakmai napok
 - Önkéntes és jótekonysági kezdeményezések támogatása (Karácsonyi jótekonysági- és tavaszi süti vásár szervezése.)

4.3.3 Oktatási és nevelési feladatok

- **Tanulói teljesítmény és kompetenciafejlesztés:**
 - Differenciált oktatási programok kialakítása.
 - Tanulói önállóság és kritikus gondolkodás ösztönzése.
- **Speciális nevelési igények támogatása:**
 - Együttműködés a szakmai partnerekkel,
 - Célzott fejlesztési programok kidolgozása.
- **Tanulási környezet modernizálása:**
 - Digitális tantermek és interaktív tanulási eszközök bevezetése.
 - Rugalmas tantermi berendezések és környezet kialakítása.

4.3.4 Intézményi környezet és kommunikáció fejlesztése

- **Belső kommunikációs rendszer fejlesztése:**
 - Digitális platformok, intranet bevezetése.
 - Rendszeres hírlevelek, információmegosztó fórumok kialakítása, működtetése.
- **Külső kommunikáció és partnerkapcsolatok:**
 - Szoros együttműködés a szülőkkel, helyi közösségekkel és az Érdi Tankerületi Központtal.

- Nyílt napok, partneri találkozók és szakmai workshopok szervezése.
- **Imázs és marketing:**
 - Az intézmény eredményeinek, sikereinek és innovációinak kommunikálása.
 - Digitális és hagyományos médiacsatornák összehangolt használata.

4.4 Fejlesztési feladatok és megvalósítási tervek

4.4.1 Oktatási innovációk

- **Digitális eszközök integrációja:**
 - "Digitális tanterem fejlesztése", mely keretében modern interaktív eszközök telepítése, online tananyagok kidolgozása és tanári továbbképzések szervezése.
- **Speciális igényű programok:**
 - "Inkluzív tanulási útvonalak", melyben személyre szabott fejlesztési programokat dolgozunk ki a sajátos nevelési igényű tanulók számára, szoros együttműködésben a társ szakemberekkel.

4.4.2 Szervezeti fejlesztések

- **Belső kommunikációs rendszer kialakítása:**
 - "Transzparens intézmény", mely célja egy belső intranet és rendszeres visszajelzési folyamat bevezetése.
- **Vezetői mentoring és csapatépítés:**
 - "Erős csapat, erős jövő", mely keretében rendszeres vezetői tréningek, csapatépítő rendezvények és mentorprogramok indulnak.

4.4.3 Külső kapcsolatok és kommunikáció

- **Partneri hálózat bővítése:**
 - Közösségi együttműködések, melynek célja a helyi közösséggel, vállalkozásokkal és szakmai szervezetekkel való rendszeres kapcsolattartás és közös programok szervezése.
- **Imázsfejlesztés:**
 - "Az iskola, ahol mindenki otthon van", amelynek célja az intézmény eredményeinek, innovációinak és inkluzív pedagógiai modelljének széleskörű kommunikálása.

4.5 A célok eléréséhez kapcsolódó feladatok és tevékenységek

4.5.1 Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása

Vezetői tevékenységem fókuszában az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási **alapelvek, célok és feladatok megvalósítása** áll. Ennek érdekében az éves munkatervet az intézményi célokkal, feladatokkal koherens módon kell összeállítani és vezetőként komoly szerepet vállalni az alapelvek, célok, feladatok meghatározásában. Az intézményi nevelő-oktató munkát úgy kívánom megtervezni, hogy az elősegítse a tanulók fejlődését, előtérbe helyezve egyéni képességeik, érdekeik kibontakoztatását. Egyik legfontosabb feladatommak tartom a **célok eléréséhez szükséges eszközök és feltételek megteremtését** a munkatársakkal és a fenntartóval szorosan együttműködve.

Az integráltan nevelt, oktatott gyermekek, tanulók eredményesebb, hatékonyabb ellátása érdekében fenn kell tartani a **konstruktív együttműködést a befogadó intézmények vezetőivel**.

Biztosítani kell a **mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba**. Ezért az intézmény működését befolyásoló azonosított, értelmezett mérési adatokat, eredményeket fel kell használni a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében. A **tanulók értékelésének egységes elvek alapján** kell történnie, de a tanulók állapotának, fejlettségi szintjének megfelelően, **személyre szabottan, differenciáltan**. A mérések elemzését szükséges részletesen dokumentálni. A pedagógiai munkában a **fejlesztő értékelés** hangsúlyosan kell jelen legyen. Valamennyi vezető számára fontos a tanulói eredményesség. Pedagógiai kultúránk részévé kell váljon a fejlesztő célú visszajelzés, a folyamatos és rendszeres értékelés.

A pedagógiai program tartalmazza mindazokat az elvárásokat, amelyek a pedagógiai munka eredményességét támogatják a jogszabályok figyelembe vétele mellett. A **helyi tantervünket az intézmény sajátosságaihoz igazítjuk. Minden évben felülvizsgáljuk** az előző évi tapasztalatok alapján.

A vezető számára fontos elem a **környezeti nevelés és a fenntartható fejlődéshez szükséges kompetenciák fejlesztése**. A környezeti neveléshez, fenntartható fejlődéshez kapcsolódó tanulói kompetenciák fejlesztését elvárom kollégáimtól.

Fontos elvárásom, hogy valamennyi sajátos nevelési igényű diák megkapja a számára szükséges **tanulás támogató eljárásokat**, az egyéniesített nevelés-oktatást. Téma napok, témahetek, projekthetek, kooperatív tanulási technikák, differenciált, egyénre szabott tananyagok jellemezzék a nevelő-oktató munkát. Valamennyi tanuló sajátos nevelési igényű. Ez önmagában támogatja és hordozza az egyénre szabott igények megvalósítását,

mind a tehetség, mind a felzárkóztatás oldalán egyaránt. Külön foglalkozásokat szervezünk, elsősorban a művészetek és a sport területén. **A felzárkóztatás legfontosabb helyszínei a habilitációs-rehabilitációs órák és a délutáni foglalkozások.**

Kiemelten fontos, hogy valamennyi tanuló számára a **méltányos nevelés-oktatás alapelve érvényesüljön**, amely jelentős mértékben **csökkenti a lemorzsolódás veszélyét**. Nagy hangsúlyt kell helyezni a **családokkal való együttműködésre és működtetni kell a jelzőrendszert**. Ennek ellenőrzése vezetői feladat.

Óriási jelentőséggel bíró tevékenységünk a **pályaorientációs foglalkozások** szervezése már minél alacsonyabb életkorú tanulók számára.

Helyben nincs meg a középiskolai továbbhaladás lehetősége. A családok egy része nem tud kellő segítséget nyújtani gyermekének, ezért a szakiskolára való felkészítés, a továbbtanulásra való motiválás, a lehetőségek felkutatása, a szakiskolákkal való együttműködés az **osztályfőnöki tevékenység** elengedhetetlen és hangsúlyos része.

4.5.2 Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

Vezetőként **ismernem kell az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozókat** és folyamatosan követnem kell azok változásait. Elengedhetetlen feltétele ez annak, hogy az intézmény jogszerű működését biztosíthassam és megfelelően tudjam tájékoztatni a munkatársakat a jogszabályi változásokról.

A több működési hely nehezíti a **tájékoztatási kötelezettség teljesítését**, ezért továbbra is működtetni kell a többféle kommunikációs eszközt és csatornát használó gyakorlatot.

A jövőben is **rendszeres megbeszéléseket** tervezek a vezetőkkel és a munkatársakkal. A hatékony és kétirányú **kommunikáció, a párbeszéd** és az információ átadásának szinterei ezek.

Nagy figyelmet fordítok a **hatékony idő és humánerőforrás felhasználásra**, igyekszem az egyenlő teherviselés elvét szem előtt tartani. A munkaerőhiány enyhítését és a „soklakiság” okozta problémák megoldását elsődleges feladatommak tartom.

Folyamatos feladatom az **erőforrások elemzése és kezelése**. Gondos gazdaként kell kezelni a ránk bízott materiális értékeket és az infrastruktúrát. Törekedni kell az állagmegóvásra, a célszerű és biztonságos használatra. Nagy hangsúlyt kívánok fektetni **az intézmény biztonságos környezetének kialakítására**, a takarékosagra és a **fenntartható fejlődés értékrendjének** gyakorlati megvalósítására.

Az elmúlt évtizedekben keményen küzdöttünk az **intézmény pozitív arculatának alakítása** érdekében. Az intézmény adottságait és sajátosságait ismerve kell a lehetőségeinket megragadni és vezetőként támogatni minden olyan alkalmat ami az **intézmény működésének nyilvánosságot** adhat. Kizárólag annak érdekében, hogy

valamennyi partner számára, minél pozitívabb, barátságosabb kép alakuljon, hogy **a megnyugtató megoldás** tapasztalatát nyújtsuk.

Számomra meghatározó, kulcsfontosságú az **együttműködésben végzett munka**. Munkatársi és partneri kapcsolataimban egyaránt erre törekszem, abban hiszek, hogy csak így tudunk hatékonyak és hitelesek lenni. Az együttműködés lehetőségét pedig, a kapcsolatok személyes ápolása teremti meg.

4.5.3 Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Jövőképünk megfogalmazásakor figyelembe kell vennünk az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. Az **adottságok figyelembevételével és a partneri igények alapos felmérését követően** látszik, hogy megkerülhetetlen

- a külön nevelő óvodai intézményegység beindítása, ehhez a megfelelő infrastruktúra kialakítása,
- a fejlesztő nevelés-oktatás intézményegység fizikai elhelyezésének megoldása,
- a külön nevelő általános iskolai intézményegység bővítése,
- az utazó gyógypedagógusi hálózat intézményegység működéséhez feladat ellátási helyek kialakítása járónként.

A **vezetői jelenlétet** az intézményben, meghatározónak tartom. A vezető szervezi és irányítja az intézmény jövőképének, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és a tanulási-tanítási folyamatokba épülését. A **hagyományokra épülő értékrendszer** minél erőteljesebben épüljön be a mindennapokba, a tanulási-tanítási folyamatokba.

A **szakmai színvonal megtartása és emelése**, a feladatok bővülésével kapcsolatos teendők koordinálása vezetői feladat. Törekedni kell arra, hogy a változásokat felkészülten fogadjuk, konstruktívan reagáljunk azokra, **proaktív szemlélettel** cselekedjünk.

A stratégiai tervezés szoros kapcsolatban legyen az operatív tervezéssel és megvalósítással. A környezet felé és a változásokra nyitott szervezetet teremteni igen nehéz vezetői feladat. A munkatársak és a partnerek folyamatos informálására van szükség a megjelenő változásokról. Engedni és befogadni kell a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket. Folyamatosan **legyen jelen az újítás iránti igény**, ennek mozgatórugója a vezető.

4.5.4 Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezető felelőssége, hogy a **munkatársak, a vezetőtársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza**, a szükséges meghatalmazásokat megadja. Ez az intézmény szervezeti és működési szabályzatában jól kidolgozott.

A **vezetési feladatok megosztását, egyes feladatok delegálását** a szervezeti és működési szabályzat és a munkaköri leírások tartalmazzák. A felelősség, a jogkör és hatáskör betartása valamennyi szereplő számára fontos. A feladatok delegálásakor az egyén erősségeire építek.

A vezető irányítja és aktív szerepet játszik a **belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer** kialakításában és működtetésében, mely az éves munkaterv része.

A **folyamatos vezetői ellenőrzés, értékelés**, az építő, elemző és támogató kritika, **melyben a fejlesztő szemlélet érvényesül** és az egyének erősségeire fókuszál, a vezetői tevékenység egyik legfontosabb eleme. A **megoldásközpontú szemlélettel**, támogató, erősségekre fókuszáló szerepkört igyekszem érvényesíteni. Szükség esetén a hibák, okok feltárásában is együttműködöm. Pozitív, elfogadó attitűd jellemez. Úgy gondolom, hogy kollégáim szakmailag elismernek és jó kommunikációs képességeimnek köszönhetően, a megfogalmazott, fejlesztő szemléletű értékelésemet elfogadják.

Vezetőként **inspirálni, motiválni és bátorítani kell** a munkatársaimat. **Folyamatos önfejlesztésre, továbbképzésre** ösztönzöm kollégáimat és a lehető legtöbb támogatást adom ehhez, a feltételeket megteremtem. Fontos feladatomnak tartom, hogy segítsen munkatársaimat jelenlétemmel, közvetlen beszélgetésekkel. Támogatom a megjelenő jó gyakorlatok bemutatását. **Ismerem kollégáim erősségeit**, de támaszkodom vezetőtársaim véleményére is. Támogatom az egyéni szakmai célok megvalósítását.

A munkaközösségek és egyéb csoportok aktív működtetésével segítem az **együttműködés, a hatékony csapatmunka** megvalósulását. Igyekszem a team-munkához megteremteni a feltételeket és szükség esetén részt veszek abban. Fontos számomra, hogy a munkatársaim kölcsönösen tiszteljék egymás munkáját. A több működési hely nehezíti az együttműködést, ezért a lehető legtöbb eszközzel és személyes példaadással igyekszem elősegíteni azt.

A **döntéshozatali folyamatba** a stratégiai tervezést követően, az operatív tervezést és megvalósítást megelőzően kerülnek bevonásra az érintettek. Minden érintettel szükséges megosztani az információkat. Döntést hozni, problémákat és konfliktusokat megoldani, mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve szabad és **a döntések fókuszában a sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók kell álljanak**. A vezető legyen empátikus és lojális.

A **nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma** és támogató kultúra megteremtése érdekében személyes kapcsolatot igyekszem tartani az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyelni a kollégák problémáira és választ adni kérdéseikre. Az intézmény nagysága miatt ez már nehezen vagy egyáltalán nem valósítható meg. Egyre nagyobb szerep hárul a vezetőtársaimra, de kollégáim tudják, hogy bármikor fordulhatnak hozzám.

Fontos számomra a **biztonságos környezet**. Az akkor lehetséges, ha az **intézményi folyamatok szabályozottak, de ugyanakkor rugalmasságot** is mutatnak. Olyan tanulási

környezet kialakítására törekszem, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját **a tanulási folyamatot támogató rend** jellemzi.

Támogatom, ösztönzőm az **innovációt** és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket. Kifejezetten fontos azoknak a munkatársaknak a jelenléte, akik további ötletekkel segítik az intézmény jövőképeinek arculatát. Nyitott vagyok az innovációkra, a szükséges feltételeket megteremttem. Számítok a kollégáim ötleteire, a megvalósításban partner vagyok.

4.5.5 A vezetői kompetenciák fejlesztése

Vezetőként nem csak **döntéseket hozó személyként** azonosítom magamat, hanem fontos számomra a kollégáim véleménye, hozzáadott tudásuk megismerése. Számomra a vezetői szerepben, a **felelősségvállalás** mellett, hangsúlyos az **együttműködés** valamennyi munkatársammal. Számítok kollégáim véleményére, **kell a visszacsatolás**. A döntési mechanizmus során igyekszem **körültekintően eljárni, bevonni a döntésbe** és a megvalósításba a résztvevőket. Erős **önreflektivitás** jellemez.

Tisztában vagyok erősségeimmel és korlátaimmal. Képes vagyok együttműködésre serkenteni, kihívást jelent számomra, ha valaki nem, vagy csak nehezen vonható be a közös gondolkodási folyamatokba és megvalósításokba. Nem okoz gondot számomra, hogy másoktól kérjek segítséget. A tanári szakma és a vezetés területein keresem az új szakmai információkat és elsajátítom azokat. Tudatos vezetőként **tisztában vagyok a velem szembeni elvárásokkal**. Fontos számomra a **megújulás igénye, vezetői hatékonyságom fejlesztése**.

5 Jövőkép

Az intézmény célja, hogy egy olyan innovatív, inkluzív és tanulóközpontú szervezet legyen, amely magas színvonalú oktatást és nevelést biztosít valamennyi rábízott sajátos nevelési igényű gyermek számára. A jövőkép megvalósítása érdekében a vezetés a tanulási környezet modernizálását, a pedagógusok szakmai fejlődését, valamint az intézményi kommunikáció és együttműködés fejlesztését tartja szem előtt.

- Fejlődés, bővülés a többcélú intézményként ellátott feladatok tekintetében.
- Az intézményegységek működési feltételei optimalizálódnak.
- Az intézményegységekben folyó szakmai munka magas színvonalú.
- Az intézmény hírneve kiváló, a tanítási, tanulási környezet megnyugtatóan szolgálja az intézményt használókat.

6 Összegzés

Ez a vezetői program-terv egy komplex, többdimenziós megközelítést kínál az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani intézmény jövőjének alakításához.

A helyzetelemzés alapján megfogalmazott jövőkép és stratégiai célok, tükrözik az intézmény erősségeit, ugyanakkor reálisan kezelik a kihívásokat. Az oktatási innovációk, a szervezeti kultúra fejlesztése, a belső és külső kommunikáció javítása, elsődlegesen a sajátos nevelési igényű tanulók támogatása, alapvető elemei a programnak. A célok eléréséhez kidolgozott fejlesztési feladatok és ütemtervek biztosítják, hogy az intézmény sikeresen haladjon a kiválóság felé, összhangban az Érdi Tankerületi Központ intézményfejlesztési koncepciójával.

Ezzel a programmal az intézmény célja, hogy egy olyan dinamikus és innovatív környezetet teremtsen, ahol minden tanuló – a sajátos nevelési igényű gyermekek – a lehető legteljesebb mértékben kibontakoztathatják tehetségüket, és a pedagógusok szakmai fejlődése folyamatosan elősegíti az oktatás minőségének javítását.

Az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola és EGYMI főigazgatójaként céloom egy modern, inkluzív és innovatív iskola működtetése, amely minden gyermek, tanuló számára biztosítja a sikeres tanulás és fejlődés lehetőségét. Ehhez elengedhetetlen a tantestület, a szülők és a diákok együttműködése, amelyet nyitott, támogató és inspiráló vezetői szemlélettel kívánok támogatni.

A köznevelési intézmények mindennapjai a változásokhoz igazodás mentén zajlanak, miközben a Nemzeti alaptanterv és a kerettantervek által kijelölt szakmai úton haladva igyekeznek megőrizni saját arculatukat, hagyományaikat, megvalósítani pedagógiai célkitűzéseiket.

Pályázatomban az általam intézményi létünket leginkább meghatározónak ítélt területekre fektettem hangsúlyt.

Milyen főigazgató kívánok lenni?

Olyan, akinek szolgálata elsődlegesen a Móra EGYMI-nek szól, aki az intézmény közösségeinek tevékenységét a megújulásért képes összehangolni.

Munkámat lelkiismeretesen végzem. A feladatokat ismerem, a felelősséget és a lendületet érzem. Megtanultam, hogy türelemmel és kitartással, szakértelemmel és összefogással lehet eredményeket elérni.

A változás néha apró és sokáig várat magára. Nem ritkán, nehéz észrevenni, eredményként értékelni. Meggyőződésem, hogy a részletek kitartó és következetes tökéletesítésével valósulhat meg az egész harmonikus fejlődése.

Elképzeléseimet a jelenlegi helyzetből kiindulva, a lehetőségeket reálisan értékelve, esetenként talán merészen tervezve, a működő és működtethető mérlegelésének mértéktartó elve mentén igyekeztem vázolni.

E célok megvalósításához kérem a pályázat véleményezőinek és elbírálóinak bizalmát és támogatását.

Sátori Boglárka