



**Intézményvezetői beszámoló és főbb koncepcionális elemek**  
**2021-2026. vonatkozásában**

**Vezetési program**

**Budapest XVII. Kerületi Kossuth Lajos Általános Iskola**  
**1171 Budapest, Erzsébet krt. 56.**

**Készítette: Csébi András**  
intézményvezető

## **Intézményvezetői beszámoló és főbb koncepcionális elemek 2021-2026 vonatkozásában**

### **Intézményvezetői beszámoló a 2016-2021-es időszakra nézve**

Az intézményvezetői beszámoló vázolt időszakának elemzése kapcsán fontos megjegyezni, hogy a beszámoló - összefüggésben a második ciklus megkezdésével összefüggő egyeztetési eljárással -, 2020 októberében készül, tehát az első megbízási ciklus lejárta előtt tizenegy hónappal.

Ugyancsak fontos hangsúlyozni, hogy a Magyarországon 2020. március 16-án életbe lépett tantermen kívüli digitális munkarend, illetve a koronavírus járvány második szakaszában megkezdett 2020-2021-es tanév sok szempontból írta felül mindazokat a tervezéseket, folyamatokat, illetve más fontos lépéseket tettek szükségessé, amelyek ennek a beszámolónak a tartalmára, illetve a helyzetelemzésből adódó főbb koncepcionális elemekre kihatással vannak.

Tekintettel arra, hogy jelen dokumentum nem egy intézményvezetői beosztás elnyerésére irányuló pályázat, ezért mind a beszámoló, mind pedig a jövőképi koncepció - a tartalmi keretek szükségessége miatt is -, óhatatlanul csak a legfontosabb vagy általam annak tartott elemekre fókuszál. A dokumentum az intézményvezető második ciklusával kapcsolatos egyeztetési eljárás részeként készült a fenntartó Kelet-Pesti Tankerületi Központtal történt egyeztetést követően, a fenntartó által megfogalmazott elvárások alapján. Ez vonatkozik mind a beszámolóra, mind pedig a főbb koncepcionális elemekre (vezetési program). Ugyancsak meg kell említenem azt a tényt, hogy jelen dokumentum második része: A főbb koncepcionális elemek 2021-2026. vonatkozásában – Vezetési program 2022-ben kibővült, tekintettel arra, hogy a koronavírus járvány elmúlásával, a jogszabályi környezet megváltozásával a tervezhetőség is más dimenzióba került.

A 2016. március 18-án benyújtott pályázatom, amely a Budapest XVII. Kerületi Kossuth Lajos Általános Iskola intézményvezetői beosztásának elnyerésére irányult, a helyzetelemzésre épülő intézményvezetői program strukturális felépítése az öt vezetői kompetencia (20/2012. (VIII.31.) EMMI rendelet 146. § (7) bekezdés alapján) mentén került kialakításra. Figyelembe véve azt a tényt is, hogy az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés intézményvezetőre vonatkozó része is ennek az öt területnek a mentén történik. Ezek a vezetői kompetenciaterületek az alábbiak:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok - nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A 2016-2020-as időszak vonatkozásában a fenti kompetenciatérületek szerinti rendszerezésben az alábbi releváns tényezők kerültek megvalósításra:

## **(1).Az intézményi pedagógiai folyamatok - nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása**

### **1.1 A nevelő-oktató tevékenység tervező dokumentumai:**

A *Pedagógiai program* két alkalommal, 2017-ben, illetve 2020-ban került átdolgozásra. A 2017-es átdolgozás során a fenntartó által észrevételezett szempontok szerint, míg 2020-ban a 2020. szeptember elsejével bevezetésre került új NAT következtében. A 2020-as átdolgozás lényeges pontokon érintette a Nevelési programunkat, a Helyi tanterv esetében pedig tartalmában és szerkezetében egyaránt teljesen új Helyi tanterv megalkotását eredményezte.

*Az intézményi éves munkaterv*ek a vázolt időszakban egységes szerkezet szerint kerültek kidolgozásra, minden tanév esetén figyelembe véve az elmúlt tanév tanév végi beszámolójában foglalt észrevételezéseket, az alulról építkezés gyakorlatát szem előtt tartva az éves munkaterv minden tanév esetén az egyes szakmai közösségek, tagozatok egyeztető tevékenységét szem előtt tartva kerültek kidolgozásra.

*Szervezeti és működési szabályzat - Házirend:* mindkét alapdokumentum szintén 2017-ben került tartalmi és szerkezeti átdolgozásra. A három intézményi alapdokumentum egységes megjelenést, a hatályos jogszabályi elvárásoknak megfelelő tartalmi belsőt kapott.

### **1.2 Intézményi mérések**

A jogszabályok által kötelezően előírt méréseken túl (fizikai állapotfelmérés, DIFER-mérés, kompetenciamérés, idegen nyelvi mérés, stb.) intézményünk saját hatáskörben is végzett méréseket. Ezek a mérések a következők voltak: az 1-4. évfolyamon zajló reprezentatív mérések, tehetségazonosító mérések, szociometriai mérések az alsó tagozaton, az intézményvezetői, valamint az egész intézményt érintő pedagógiai-szakmai ellenőrzés (tanfelügyeleti látogatás) eljárásrendjével összefüggésben a partneri elégedettségmérések (2017: Klímatesztek, 2016: Étkezés elégedettségi vizsgálat, 2018: Napközis elégedettségi vizsgálat, 2017: Partneri elégedettségi vizsgálat).

Eredményesség: a kompetenciamérési mutatók valamennyi érintett területen javuló értékeket mutatnak,

a partneri elégedettségmérések átlagmutatója 4,0, a napközis elégedettségmérés fejlesztendő területei között alapvetően a tárgyi feltételekből következő hiányosságok a meghatározók, a klímatesztek értékei az elmúlt időszakok értékeivel lényegében azonos értéket mutatnak.

### **1.3 IKT eszközhasználat - digitális kompetencia fejlesztése**

2016-2020. között a legtöbb tanterem vonatkozásában megtörtént a ma már nélkülözhetetlen tanulói IKT kompetenciák fejlesztése érdekében a projektorral történő ellátás, a felszerelés tekintetében nem elhanyagolható belső erőforrások igénybevitelével. Nevelőtestületünk több tagja laptopot, tablet pc-t kapott nevelő-oktató tevékenységének hatékonyabbá tételéhez, az informatika szaktanterem 2017 decemberében olyan géppark megújításon esett át, amely alkalmassá tette - a csoportbontásos oktatási szervezési kereteken belül - a kiszámítható működésre, a Helyi tanterv követelményeinek elsajátíttatására, szakköri tevékenység folytatására. 2020 januárjában kiépítésre került az intézményi szintű WIFI-hálózat a korábbinál magasabb műszaki tartalommal. Kisebb volumenű, folyamatos informatikai célú beszerzésekkel (SSD-háttértárak, kábelek, különböző megosztók, kártyaolvasók) törekedtünk és törekszünk arra, hogy az intézményi informatikai rendszerek minél hatékonyabban működjenek.

### **1.4 Gyermekvédelem**

2016-tól kezdve fokozatosan történt meg a gyermekvédelmi munka egy kézben történő összpontosítása, amelynek koordináló tevékenységét a felső tagozat munkáját irányító intézményvezető-helyettes végzi. A társintézményekkel (XVII. kerületi kormányhivatal, Rákosmenti Humán Életfa Segítő Szolgálat) konstruktív, együttműködő, kapcsolatot alakítottunk ki, pozitív változások történtek a problémajelzés rendszerében, rendszeresebbé, gyakoribbá váltak az esetmegbeszélések, a rendszeresebb, nagyobb mértékű jelzések következtében. Fentiekkel összefüggésben intézményünkben nem jellemző az igazolatlan mulasztás, a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma elenyésző, nincsenek olyan kirívó gyermekvédelmi eseteink, amelyek a napi nevelés-oktatás folyamatát akadályoznák, hátrányosan érintenék.

### **1.5 Óralátogatások**

2015 óta - alkalmazkodva és felkészülve egyúttal a 2015 tavaszán megkezdődött pedagógusminősítési eljárásokra - a pedagógus kompetenciákat és indikátorokat tartalmazó egységes szempontrendszer alapján történik az óra/foglalkozáslátogatások elemző értékelése. Ezáltal lehetőség nyílik a kiemelkedő és fejlesztendő területek bemutatására, megbeszélésére.

Az óralátogatások tervezett formában, legtöbbször az adott tanév novemberi és tavaszi időszakában

történnek, kiemelt fontossággal az első és ötödik évfolyamon. Ugyancsak egységes szerkezetet követünk az óralátogatók személyét illetően is: intézményvezető - az adott tagozat intézményvezető-helyettese - az adott munkaközösség munkaközösség-vezetője. A kialakított struktúra lehetővé teszi a folyamatosságot, a kiszámíthatóságot, a rendszerességet, a szakmai munka színvonalának megőrzését.

## **(2). Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása**

### **2.1 Az intézményi arculat**

2016. október elsejével formájában és tartalmában teljesen új intézményi honlap ([www.kossuthiskolarakoskert.hu](http://www.kossuthiskolarakoskert.hu)) kezdte meg működését, amely szerkezetében minden szempontból alkalmas korunk ezzel kapcsolatos kihívásainak. A korábbi gyakorlattól eltérően a honlap admin feladatait intézményünk rendszergazdája végzi, a folyamatos, rendszeres kapcsolattartás következtében a folyamatos frissítés, aktualizálás biztosított. Kapacitása alkalmas nagyobb méretű állományok kezelésére is. Ugyancsak 2016-ra datálódik intézményünk hivatalos Facebook oldalának létrehozása ([facebook.com/kossuthiskolarakoskert](https://facebook.com/kossuthiskolarakoskert)), ugyancsak azt szem előtt tartva, hogy korunk esetében ez a platform már megkerülhetetlen az arculat, a tájékoztatás esetében.

### **2.2 Együttműködés a szülői közösséggel**

A vázolt időszakban a szülői közösséggel mint az intézmény legfontosabb partnerközösségével, illetve annak egyeztető fórumával (választott SZMK) meglévő kapcsolatunk kiegyensúlyozott, a problémák megoldására fókuszáló. A 2018-2019-ben elkészült Panaszkezelési Szabályzat egyértelmű útmutatást biztosít az esetleges szülői észrevételek kezelésére. A szülői közösség több tagja esetében markánsan van jelen a támogatói attitűd: főbejárati belső ajtó cseréje, tanulói öltözőszekrények javítása, induló első évfolyamos osztályok teremfestésében való részvétel, audiovizuális-ikt eszközök adományozása, a koronavírus járvány kezelésében nyújtott segítség (eszközök, fertőtlenítő szerek), jelentősebb mértékű pénzügyi adomány a Kerti Rakoncátlanok Alapítvány javára, közreműködés a pályaelemzés napon az egyes szakmák, foglalkozások bemutatásában. Ugyanakkor szükséges megjegyezni, hogy egyre gyakoribb jelenség a tanuló érdekeit indokolatlanul előtérbe helyező, a nehézségeket nem megfelelő módon kezelni tudó szülői háttér is.

### **2.3 Együttműködés a kerület rész intézményeivel, civil szerveződésekkel, képviselőivel**

Az elmúlt négy-öt esztendő alatt stabil, tervezhető, jó légkörű együttműködés alakult ki a következő szervezetekkel:

- *Rákoskerti Művelődési Ház*: idősök napja, megemlékezés október 6-ról, Wass Albert

Emléknep, iskolatörténeti kiállítás 2020 októberében, Szeretünk Rákoskert programsorozat záró rendezvénye 2019 májusában

- *Rákoskerti Polgári Kör:* a szervezet elnöke, vitéz Szelepcsényi Sándor rendszeres résztvevője iskolai megemlékezéseinknek, a 2018-2019-es tanévben több alkalommal tartott személyes hangvételű előadást nyolcadikos tanulóinknak az 1956-os forradalom és szabadságharc helyi vonatkozásairól, valamint támogató módon segítette a Szeretünk Rákoskert programsorozat sikeres megvalósulását. Együttműködése révén valósult meg az intézményünk múltját bemutató iskolatörténeti kiállítás.
- *Lemaradás Sportegyesület:* intézményünk vezetői szinten, valamint az egyes családok útján is rendszeresen megjelenik a minden év nyarán-őszén megrendezésre kerülő Horváth Előd Lecsófőző Versenyen. Az egyesület aktív tagjai 2020 augusztusának végén iskolánk folyosóin fényképekből készített összeállítással emlékeztek az egykori nagyvisnyói táborozásokra. Az egyesület szervezi iskolánk együttműködésével a különböző regionális természetjáró túrákat.
- *Hatvani Zoltán - Timmel Ede képviselők (Fohsz Tivadar volt alpolgármester, képviselő):* iskolai rendezvények támogatása, a nevelési-oktatási folyamat támogatása eszközbeszerzésekkel, nyári táborok támogatása, pedagógusok részvétele a helyi televízióban (Helyi érték című műsor), részvétel iskolai megemlékezéseinken.

#### **2.4 Állagmegóvás, karbantartás**

- 2018 tavaszán sor került a főépület tetőszerkezetének átfogó felújítására, több rétegű szigetelőanyag felhordása segítségével. 2017-2018 során az eddigi elavult kazánjainkat korszerű, nagyteljesítményű, teljesen automata vezérlésű kazánok váltották fel. Kisebb mértékű karbantartások:
- Felületkezelések (kínai nagy fal, mozgássérült feljárók, külső-belső korlátok, napközis udvar betonlábazata, udvari padok, kiülők)
- Tantermi, mosdóajtók felújítása Az intézményi főbejárat igényes kialakítása
- Villanszerelési munkák (mozgásérzékelő reflektorok elhelyezése, átjáró folyosó alatti raktárhelyiség közel húsz éve működésképtelen világításának helyreállítása, meglévő hagyományos fénycsövek kicserélése LED világításra, főbejárat, hosszú idő óta hibás fénycsövek javítása)
- Két osztályterem, valamint a gazdasági-iskolatitkári irodák felszerelése klímaberendezésekkel.
- Tornaterem külső bádогоzási munkáinak elvégzése

- A Nyomdász utcai bejárat lépcsőszerkezetének betonozása, vízelvezetés megoldása
- Főbejárat burkolási munkák elvégzése
- Az egyes szakdokumentumok (Érintésvédelem, Tűz-és balesetvédelem, Villámvédelem, Munkavédelmi oktatási napló, stb.) aktualizálása, pótlása.

### **(3). Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

A vázolt időszakban - a nevelőtestületi korfából következően - jellemzően elindult a nők negyvenéves munkaviszonya után igényelhető nyugdíjazási folyamat. Ezt szem előtt tartva az új pedagógusaink alkalmazása során a következőkre törekedtünk:

- Az új pedagógus alkalmazásánál releváns módon tudjuk megjeleníteni a szükséges intézményi arculatváltást (PI: testnevelés szakos ellátottság biztosítása esetén új sportági prioritás).
- A korfát szem előtt tartva a nevelőtestületünk átlagéletkorának lefelé történő elmozdítását.
- Az új pedagógus alkalmazásánál a tervezhető nyugdíjazási folyamatokkal összefüggésben olyan szakos pedagógusok keresése, akik a szakos ellátottság biztosítását minél kisebb mértékű változással tudják biztosítani.

## **Főbb koncepcionális elemek 2021-2026. időszakára nézve**

### **Vezetési program**

A Budapest XVII. Kerületi Kossuth Lajos Általános Iskola öt évre szóló vezetési programja kapcsán lényeges megemlíteni azt a tényt, hogy mind a 2016-ban benyújtott pályázat intézményvezetői programja, mind pedig a 2020 őszen készült beszámoló logikai felépítése az öt vezetői kompetenciaterület mentén történt, tehát ennek megfelelően jelen dokumentum vezetési programja is ennek az öt területnek a mentén foglalja össze a legfontosabb tervezhető, illetve szükséges változtatásokat, programpontokat.

### **1. Az intézményi pedagógiai folyamatok - nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása**

#### **1.1 A nevelő-oktató tevékenység tervezésének dokumentumai**

A 2020. szeptember elsejével életbe lépő új NAT bevezetésével kapcsolatosan fontos a következő lépések megvalósítása:

- A tantervi dichotómia következtében a párhuzamosság egyidejű működtetése – tekintettel arra, hogy az új NAT – az elődjéhez hasonlóan – felmenő rendszerben működik.
- A Pedagógiai programhoz kapcsolódó intézményi dokumentumok – elsősorban az éves munkaterv, illetve a tanév végi beszámoló – összhangjának megteremtése.
- Az éves munkatervben minden esetben meg kell jelennie az előző tanév tanév végi beszámolójában rögzített elemeknek az éves stratégia kidolgozása érdekében.
- Továbbra is fontos annak az alapelvnek a következetes megtartása, amely szerint az intézményvezető az intézmény éves munkatervét a nevelőtestület bevonásával készíti el, alkalmazva az alulról építkezés elvét.

#### **1.2. Országos és intézményi mérések**

Folyamatosan megvalósítandó célkitűzés az országos, illetve intézményi mérések eredményeinek beépítése a nevelés-oktatás folyamatába. Ennek érdekében:

- Az évente megtartott őszi nevelési értekezleteken el kell végezni az egyes mérési területek elemző értékelését az érintett munkaközösségek bevonásával, illetve az eredmények optimalizálása érdekében ki kell dolgozni azokat a konkrét lépéseket, amelyek segítségével a mérési eredmények beépíthetők intézményünk nevelő-oktató tevékenységébe.



- A mérési eredményeket szükséges megjeleníteni az intézményi stratégiai, tervező dokumentumokban is.
- Konkrét lépések: óra/foglalkozáslátogatásokon a mérési területek – szövegértés, matematika – fejlesztésére irányuló pedagógiai gyakorlatok megfigyelése, szakmai egyeztetése. Az óra/foglalkozástervekben, az egyes tanmenetekben hogyan jelennek meg a mérési területekhez kapcsolódó fejlesztések, az eredményességet növelő gyakorlatok.

### **1.3. Fejlesztő célú tanulói értékelés**

Pedagógiai programunk rögzíti a tanulók értékelésével összefüggésben a tanulói teljesítmény értékelésének motiváló, ösztönző jellegét. Ezzel kapcsolatosan fontos a következő célkitűzések megvalósítása:

- Valamennyi szaktárgy esetében megvalósuljon ez a teljesítményértékelés: informatika, kémia, fizika.
- Az óra/foglalkozáslátogatásokon hogyan valósul meg a tanulók értékelése esetében a konkrét pedagógiai – didaktikai gyakorlat, illetve a Pedagógiai program összhangja.

### **1.4.A kiemelt figyelmet igénylő tanulók**

A 2021-2026. közötti időszakban is meghatározó feladatommak tekintem a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) megfelelő ellátását. A célkitűzés annál is inkább indokolt, hiszen folyamatos növekedés tapasztalható mind a BTMN-es, mind pedig az SNI-s tanulóink esetében. Befogadó, nyitott intézmény kívánunk lenni, eleget téve ezzel is annak az egyre markánsabb módon megfogalmazódó szülői partnerközösségi igénynek, amely megfogalmazódik az utóbbi időszakokban a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatosan.

Ezeknek a tanulóknak az érdekében- építve a jelenlegi vezetői pályázatomban is megfogalmazott célkitűzésekre,- a következő célok megvalósítását tartom mindenképpen indokoltnak:

- Tehetséggondozás területén:
  - Az 1-4. évfolyamon jól működő tehetséggondozási tevékenység kiépítése 5-8. évfolyamon: matematika, magyar nyelv és irodalom, angol nyelv, rajz tanulmányi területek vonatkozásában.
  - Az intézményvezetői mesterpedagógusi portfólióban is kidolgozásra kerülő tehetségpont megvalósítása, kiépítése.

- A pedagógus továbbképzés keretében megvalósuló tehetségfejlesztő-tehetséggondozó pedagógus szakvizsga megszerzésének támogatása tanulmányi szerződés formájában.
- Az eddig is jól működő tehetséggondozó tevékenységeink (Például a szegedi Bendegúz Akadémiával történő együttműködésünk) további támogatása, további ösztönzése.
- Olyan iskolai szintű rendezvény tradicionálissá tétele, amely minden tanévben lehetőséget nyújt 1-8. évfolyamon a tanulóinknak, hogy különböző tanulmányi területeken, sport területén egész közösségünknek, illetve a szülői partnerközösség tagjainak megmutathassák mindazt, amiben nagyszerűek. (Például intézményi KI mit tud? a tanév végén).
- A Rákoskerti Művelődési Házzal együttműködésben kiállítás szervezése tehetséges tanulóink munkáiból rajz, festészet, grafika témakörben. Ehhez csatlakozna az adott tantárgyat tanító pedagógusaink munkái is.
- Jeles napokhoz kapcsolódó intézményi kiállítások szervezése iskolánk közösségi terein.
- Beilleszkedési, tanulási, magatartászavarokkal küzdő tanulóink, illetve sajátos nevelési igényű tanulóink ellátása területén:
  - Szoros szakmai együttműködés az SNI-s tanulóink ellátását biztosító Gyurkovics Tibor Óvoda, Általános Iskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény utazó gyógypedagógusaival. Az együttműködés formái: óra/foglalkozáslátogatások, az adminisztráció egységesítése, a szakértői véleményben foglaltak egyeztetése.
  - Az osztályfőnök, a szaktanár, a fejlesztő pedagógus rendszeres konzultációja az egyéni fejlesztési tervek elkészítését illetően.
  - Az egyes szakértői véleményekben foglalt fejlesztési területek, kedvezmények biztosításának megléte, ezek ellenőrzése. Az óra/foglalkozáslátogatások során a differenciálás, az egyéni tevékenykedtetés munkaformáinak érvényesülése, amelyek megvalósulása során ezek a tanulóink is motiváló, élményszerű tan-és ismeretanyag befogadásban részesülhetnek.
  - A belső tudásmegosztás keretében tanulási technikák közreadása, a Szülők klubja rendezvénysorozat keretén belül pedig olyan alkalmak meghirdetése, amelyeknek során az érintett szülői közösség tagjai mind elméleti, mind pedig gyakorlati megközelítésben segítséget kaphatnak a fejlesztést igénylő gyermekeik esetében.

- Az éves beiskolázási tervek elkészítése során figyelembe fogom venni azokat a pedagógus továbbképzési szándékokat, amelyek a különböző tanulási nehézségekkel küzdő tanulók képzését segítik elő.

## **2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Az intézmény szervezetének és működtetésének stratégiai vezetése és operatív irányítása vezetői kompetenciaterület vonatkozásában az alábbi lépések megtételét tartom fontosnak a 2021-2026. közötti időszakban:

- Az aktuális jogszabályi környezet folyamatos nyomon követése, a nevelőtestület, a nevelést-oktatást segítő dolgozók, illetve a technikai dolgozók naprakész tájékoztatása az őket érintő jogszabályi környezet változásáról.
- Valamennyi kommunikációs csatorna hatékony működtetése a megfelelő információáramlás biztosítása érdekében – az intézményi honlap folyamatos korszerűsítésének, frissítésének az igénye.
- Az intézmény rövid és hosszútávú céljait megvalósítani támogató szervezetekkel (diákönkormányzat, intézményi tanács, Kerti Rakoncátlanok Alapítvány, Szülői Munkaközösség) az eddigiekhez hasonló, konstruktív együttműködés biztosítása.
- Döntések átláthatóságának, nyomon követésének biztosítása: rendszeres időközönként megrendezett kibővített iskolavezetőségi értekezletek, az egyes munkaközösségvezetők, szakmai közösségek (BECS-csoport, PÉK-csoport) vezetőinek bevonása a döntéshozatali mechanizmusokba, a döntéshozatali hármas egységének (döntéshozatal, döntéshozatal, a végrehajtott döntés értékelése) következetes érvényesítése.
- Az elkövetkezendő időszak esetében is mindenképpen hangsúlyt kívánok fektetni arra, hogy az intézmény működésében megjelenjen a fenntartható fejlődés értékrendje. Ennek érdekében fontosak a következő lépések:
  - Az iskolai tankert létrehozása, működtetése
  - Az örökös ökoiskolai cím megújuló tartalommal történő megtöltése: Ökonap, frissülő dekorációs felületek, autómentes nap megszervezése
  - Szelektív hulladék, elem, ruhagyűjtés – kapcsolatfelvétel egyeztetések ezzel kapcsolatban a Kerti Rakoncátlanok Alapítvánnyal. Az Alapítvány bevonásával támogatási formák

biztosítása az intézményi nevelési-oktatási célok megvalósítása érdekében.

### **3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Ennél a kompetenciaterületnél fontos megemlíteni, hogy kidolgozás alatt áll – november hónap folyamán feltöltésre kerül – az az intézményvezetői mesterpedagógus portfólió, amely intézményünk innovációra épülő megújulását tartja szem előtt.

A portfólió, illetve a mesterprogram címe: „Innovációra épülő intézményfejlesztési stratégia a Budapest XVII. Kerületi Kossuth Lajos Általános Iskolában”.

A harmadik kompetenciaterület esetében az alábbi programpontok megvalósítása szükséges a vázolt időszakban:

#### **3.1.A tervezhető nyugdíjazások, a nevelőtestület összetételének változásával összefüggésben:**

- A megfelelő szakos ellátottság biztosítása valamennyi tagozaton - tervezett, tudatos HR-tevékenység
- A testnevelés területén új sportági prioritás kialakítása: kézilabda - csatlakozás a „Kézilabda az iskolában” országos programhoz - a szakköri kínálat bővítése kapcsán kosárlabda, labdarúgás, szivacskezilabda
- A megújuló, változó intézményi profil kialakításával összefüggésben a megfelelő pedagógusok biztosítása
- A felmenő rendszerben bővíteni kívánt szakköri kínálat bevezetése érdekében a megfelelő pedagógusok kiválasztása.

#### **3.2.A leendő első évfolyamra történő beiskolázással kapcsolatos csökkenő érdeklődéssel összefüggésben (figyelembe véve, hogy kerületi szinten csökken az első évfolyamra beiskolázandó nebulók száma):**

- Az intézményi körzethatárok módosításának kezdeményezése a fenntartónál - egyeztetések a Budapest XVII. Kerületi Zrínyi Miklós Általános Iskolával. – Az intézmény jelen pillanatban – összehasonlítva az azonos profilú kerületi köznevelési intézményekkel, kisebb körzettel rendelkezik, több rákoskerti utca, illetve utcarész is a Rákoscsabán található Budapest XVII. Kerületi Zrínyi Miklós Általános Iskola körzetébe tartozik. Ezt nem tartjuk indokoltnak, éppen ezért szükséges a megfelelő lépések megtétele a körzethatár módosításokkal összefüggésben.
- Az iskolaelőkészítő programok bővítése: a három pillérből álló Ovisuli rendezvénysorozat kibővítése iskolaelőkészítő foglalkozások újbóli beindításával – Ezzel összefüggésben

tanévenként – természetesen folyamatosan monitorozva az előjelentkezői, illetve ténylegesen beiratkozó első évfolyamos tanulók létszámát,- öt alkalmas beiskolázási stratégia kidolgozása.

- Az első évfolyamon meglévő szakköri kínálat színesítése, kibővítése, új szakköri elemek beemelése: a 2020-2021-es tanévben elindított sakkszakkör, kézműves szakkör, furulya, néptánc további megjelenítése, folytatása - Új elem: alapozó terápia.
- Pedagógustovábbképzés megszervezése az óvodából az iskolába történő átmenet pedagógiai szakaszának eredményesebbé tétele érdekében (egyik lehetséges mód: a „Mindenki iskolája” továbbképzési programba történő csatlakozással).

### **3.3.Az intézményi profil, arculat bővítése, változtatása iránti törekvéssel összefüggésben - az intézmény vonzóbbá tétele érdekében:**

- Az eredményes innováció érdekében fontosnak tartom, hogy folyamatosan meghatározásra kerüljenek az intézmény erősségei és fejlesztendő területei, és ehhez fel kívánom használni a belső és külső intézményértékelés eredményeit. Ugyanakkor azt is fontosnak tartom megjegyezni, hogy bármiféle jövőkép, innováció megfogalmazásához szükséges az, hogy figyelembe vegyem az intézményünk külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és tervezhető változásokat.
- Csatlakozás olyan országos programokhoz, amelyek már bizonyítottan jól működnek, ugyanakkor színesítik intézményi palettánkat. Ezek vonatkozásában már történt elmozdulás a 2020-2021-es tanévben: a Polgár Judit névvel fémjelzett Sakkpalota-program, Boldog Iskola program. A Boldog Iskola programmal kapcsolatosan évente megújítandó pályázatól van szó, ezért lényeges kérdés, hogy a megújítás tanévenként megtörténjen. Ugyanakkor ezekhez a programok történő csatlakozás, illetve a programok működtetése szükségessé teszi a pedagógus továbbképzés keretén belüli új prioritások megfogalmazását.
- A szakköri kínálat bővítése mindkét tagozaton: az alsó tagozat vonatkozásában a 2020-2021-es tanévben már történt elmozdulás: meseterápia szakkör.
- Az Öko-iskolai tartalom új elemekkel történő gazdagítása: tankert létrehozása az Erzsébet körút-Nyomdász utcai sarokhoz közel eső telekrészen - esővízgyűjtő rendszer kiépítése a 2020 nyarán - őszén elnyert önkormányzati pályázati támogatás felhasználásával.
- A pályázati tevékenység erősítése az alábbi területeken:
- Eszközbeszerzések - a digitális oktatás fejlesztése
- Erasmus+pályázat elindítása: szükséges a profilbővítés érdekében mind a pedagógus, mind pedig tanulóink esetében azoknak a pályázatoknak a benyújtása, amely például bővíti a szintén kiépítendő testvériskolai programunkat.

- A Határtalanul pályázat további folytatása olyan területek felé, amelyek eddig kimaradtak a pályázatainkból (Ausztria - Burgenland, déli területek, stb.). Ez annál is inkább meghatározó, hiszen intézményünk a kezdetektől fogva részt vett ebben a határainkon átívelő pályázati konstrukcióban.
- A Kerti Rakoncátlanok Alapítvánnyal együttműködésben olyan pályázati lehetőségek felkutatása, amely kifejezetten civil szervezetek működésére, eszközparki fejlesztésekre irányul. Az ezen pályázati formákban elnyert pénzeszegek iskolánk nevelési-oktatási céljainak megvalósítását segíthetik elő.
- A tehetséggondozás érdekében az 1-4. évfolyam által évente megrendezésre kerületi versmondó verseny mellett a felső tagozat „bekapcsolása” a kerületi versenyek megszervezésébe: 5-6. évfolyamon az angol vers-próza-mondó verseny „háziasszonyi” teendőinek ellátása. Ezzel kapcsolatosan már megtörténtek az egyeztetések a kerületi igazgatói munkaközösségen belül. Tekintettel azonban arra, hogy iskolánk kerületi összehasonlításban még mindig kevés versenyt szervez, ezért a beágyazottság, a profilbővítés érdekében további területek felkarolására van szükség.
- A hosszú éveken keresztül sikeresen, országos lefedettséggel és elismertséggel megrendezett Rákoskerti Torna Kupa kiváltása új (kézilabda, kosárlabda) regionális, vagy országos szakági sportverseny meghirdetésével.
- Az intézmény bevonása, ismertségének növelése kerületi, regionális szinten különböző tanulmányi versenyek, szakmai rendezvények megszervezése útján (a Pest Megyei Nyelvész, a Pest Megyei Tudásbajnokság, kerületi versmondó verseny mellett kerületi bemutatók, kerületi-regionális szintű tudásmegosztó tevékenységek útján).
- Az 1-4., valamint 5-8. évfolyamon az eddigi házi, kerületi tanulmányi versenyeken kívül a tanulók versenyeztetése más tantárgyakból is.

Az intézményi stratégiai célok eléréséhez, a profilbővítés-arculatváltás megteremtéséhez elengedhetetlenül fontosak az intézményi infrastruktúra fejlesztésével, az állagmegóvással kapcsolatos lépések megtétele. Ezek a lépések alapvetően nyilván a fenntartóval történő egyeztetést igénylik, másrészt a tulajdonosi jogkör esetében Budapest XVII. Kerület Rákosmente Önkormányzatát, ugyanakkor fontos feltérképezni azokat az egyéb forrásokat – Kerti Rakoncátlanok Alapítvány, szülői támogatói kör -, amelyeket ennek a célnak az érdekében mozgósítani lehet.

### **3.4.Állagmegóvás, épületfejlesztés, felújítással összefüggésben:**

- Teljes körű tornaterem-felújítás a csatlakozó kiszolgáló helyiségekkel együtt (szertár, öltözők, szociális helyiségek) - egyesületi támogatás(ok) bevonásával új tornacsarnok felépítése, biztosítva ezzel a megfelelő számú és méretű szociális helyiségeket, öltözőket, szertárakat. Ehhez kapcsolódóan az intézmény Nyomdász utcai bejáratának, valamint az ehhez kapcsolódó tornatermi lépcsőház felújítása. Ezek a fejlesztések annál is inkább indokoltak, ugyanis a tornaterem 1987-ben történt felépítése óta érdemi felújítás nem történt.
- A 37-es terem visszaadása a testnevelésnek, az eredeti tornaszoba funkció visszaállítása (a 2021-2022-es tanévtől kezdve az intézmény összes osztályának száma ismét 24!)
- Időszakos, nem egész épületet érintő, lokális jellegű beázások megszüntetése (31-es terem, 27-es terem).
- A főbejárati lépcsőszerkezet teljes átépítése fém könnyűszerkezetes megoldás segítségével.
- A felső tagozat tanulói öltözőszekrényeinek teljes körű cseréje (képviselői támogatás felhasználásával)
- Az ún. napközis udvar hiányzó burkolatának kiépítése. A 2015-ös átadás keretében nem történt meg a játszótér teljes burkolása, ezért az aszályos időszakban nagyon poros a terület, esős napokon pedig a sárképződés nehezíti jelentős mértékben a terület optimális kihasználását.
- A napközis udvar fa szerkezeti elemeinek felújítása (játszótéri eszközök felületkezelése, kiülők tetőszerkezetének cseréje).
- A főbejárati - energetikai mutatóit tekintve teljes mértékben korszerűtlen - vas- üvegszerkezet cseréje korszerű, energetikailag megfelelő szerkezetre.
- Teljes körű nyílászáró-csere: első ütemben az ablakok vonatkozásában. Ezt célszerű legalább két ütemre bontani: első ütemben kerülne sor azoknak az ablakoknak a cseréjére, amelyek a 2003-as felújításkor sem történtek meg, fokozottan balesetveszélyesek. A második ütemben azokra a tantermekre, illetve egyéb helyiségekre kellene fókuszálni, ahol ugyan 2003-ban megtörtént a csere, mára minden szempontból elavultnak minősíthetők ezek a nyílászárók.
- Az aszfaltos udvar további „lehatárolása” a felületen elhelyezett, felfestett játékfornák segítségével.
- A főépület tetőszerkezetében a technikai járdák kialakítása a tetőbejárás, karbantartás érdekében végzett tevékenységek biztonságossá tétele érdekében.
- Épületbővítés: a technika-rajz szükségterem kiváltása, az állandó iskolapszichológusi helyiség biztosítása bővítés megoldásával.

- Az intézmény egészét érintő homlokzatszigetelés, ezzel párhuzamosan homlokzatfelújítás.

#### **4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása**

A negyedik vezetői kompetenciával összefüggésben 2021-2026. között a következő területekre kívánok meghatározó hangsúlyt fektetni:

- Elengedhetetlenül szükséges a munkaközösségek működésének további erősítése, optimalizálása, a munkaközösség-vezetők irányítói, ellenőrzési, innovációban, összintézményi programokban történő részvételének erősítése. Ennek érdekében a következő konkrét területeken szükséges a vezetői szerep erősítése:
  - Ellenőrzési területek: tanulói dokumentumok ellenőrzése, részvétel a pedagógus ügyeleti munka ellenőrzésében, óra/foglalkozáslátogatások, KRÉTA adminisztráció. – az intézményi szabályozók betartása, illetve betartatása.
  - Pályázatírói tevékenység.
  - Aktív koordináló szerep összintézményi programok esetében.
  - Országos, intézményi mérések lebonyolítása, értékelés, elemzés – az eredmények beépítése a tanulási folyamatokba.
- Továbbképzési program – beiskolázási tervek: jelen pillanatban az intézmény 2018-2023. közötti időszakára érvényes Továbbképzési programja, illetve az erre ráépülő éves beiskolázási tervek vannak érvényben. Az éves beiskolázási tervek kialakításánál prioritást élveznek a következő szempontok:
  - Az éves beiskolázási tervek összeállításakor érvényesüljön az egyéni motiváció (karrierterv) és az intézményi érdek összhangja.
  - Jogszabályi előírások – kötelező továbbképzés biztosítása.
  - Az éves tervezésnél jelenjen meg az intézmény rövid és hosszú távú stratégiája egyaránt.
  - Az innováció kapjon hangsúlyos szerepet a tervezés során – támogatni kívánom a beiskolázási folyamatokkal is azokat a nevelői szándékokat, amelyek az innováció, a megújulás, a kreativitás irányába mutatnak, ugyanakkor összhangban állnak Pedagógiai programunkkal.



- A szakvizsgára történő jelentkezések tervezése, végrehajtása elősegít bennünket abban, hogy intézményi szinten növelni tudjuk mesterpedagógusaink számát.
- Intézményi önértékelés, pedagógus minősítés
  - Az önértékelés tervezetten, éves önértékelési terv alapján történjen. A pedagógus minősítéssel kapcsolatban fontosnak tartom az egyéni megszólítást, a motiváció elősegítését annak érdekében, hogy minél több pedagógus - az éves jogszabályi előírásokkal összhangban – jelentkezzen a minősítési eljárásban való részvételre.
  - Fontosnak tartom az elkövetkező időszak vonatkozásában annak a gyakorlatnak a bevezetését, amely az 1-4. évfolyamon, illetve az 5-8. évfolyamon dolgozó pedagógusaink munkáját, tevékenységét közelebb hozza egymáshoz: rendszeres csapatépítések, amelyek során nemcsak az egy tagozaton dolgozó pedagógusaink ismerik meg jobban egymást, hanem a két tagozat is jobban össze tud csiszolódni a közös intézményi célok elérése érdekében.

### **5.A vezetői kompetenciák fejlesztése**

Ahogy a jelenlegi időszakra érvényes intézményvezetői pályázatban is megfogalmazást nyert, 2021-2026. között is fontosnak érzem önmagam vezetői kompetenciái fejlesztése szempontjából a következőket:

- Rendszeres részvétel továbbképzéseken, szakmai konferenciákon, előadásokon.
- Az intézményvezető mesterpedagógus fokozat megszerzésére irányuló eljárásban történő sikeres részvétel – ezáltal az intézmény vonatkozásában a sikeres innováció hosszabb távú stratégiájának kidolgozása.
- A vezetési programom tartalmát folyamatosan figyelembe veszem az intézményi célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban. A körülmények változása esetén képessé kell magamat tenni arra, hogy a vezetői pályázatban, illetve a vezetési programban megfogalmazott célkitűzéseket felülvizsgáljam, módosítsam, és ezt az érintett kör tudomására hozzam.
- A következő ciklusra érvényes vezetői megbízás elnyerése esetén a jogszabályokban rögzített pedagógiai-szakmai ellenőrzés intézményvezetőre vonatkozó megállapításainak figyelembe vétele, az önfejlesztési tervben megfogalmazottak beépítése az intézmény rövid-és hosszabb távú stratégiájába. Ugyanez vonatkozik az egész intézményt átfogó intézményi önértékelési-

tanfelügyeleti eljárás során elkészített intézkedési tervben megfogalmazottakra is.

- Intézményünk szervezeti kultúrájára mindig is jellemző volt a bizalmon alapuló, gyermekközpontú, pozitív attitűdöket megfogalmazó légkör, együttműködési forma, ezt az elkövetkezendő időszakban is feltétlenül meg kívánom őrizni!
- A különböző intézményi, valamint intézményen kívüli szakmai-civil közösségek folyamatos visszajelzésein alapuló önreflexió, amelynek segítségével egyaránt meg tudom fogalmazni vezetői erősségeimet, illetve fejlesztendő területeimet egyaránt.

Befejezésképpen idézem a 2015-ös és a 2016-os pályázatomban is megjelenő zárógondolataim közül alighanem a legfontosabbat, ami az elmúlt időszakra éppúgy igaz, mint az előttünk álló évekre:

*„Természetes, hogy a részletek kimunkálására szükségem van arra a zenekarra”, amelynek én most csupán a karmesteri szerepére vállalkozom, hiszen hiába állok fel egymagám a karmesteri pulpitusra. ”*

Budapest, 2022. május 10.

/



Csébi András  
intézményvezető