

# PÁLYÁZAT

KECSKEMÉTI EGYMI JUHAR UTCAI ÓVODÁJA, ÁLTALÁNOS  
ISKOLÁJA, KÉSZSÉGFEJLESZTŐ ISKOLÁJA, FEJLESZTŐ  
NEVELÉST-OKTATÁST VÉGZŐ ISKOLÁJA ÉS KOLLÉGIUMA

KOLLÉGIUMI INTÉZMÉNYEGYSÉG-VEZETŐ

TK/025/HR/KOZINT/03652-1/2024

KOCSISNÉ KERTI ADRIENN

2024. 04. 20.

## Bevezető

Pályázatom a 2024. 04. 02-án a <https://kozszolgallas.ksz.gov.hu/JobAd/Info/58749> portál honlapján közzétett felhívásra nyújtom be. A megpályázott állás a Kecskeméti EGYMI Juhar utcai Óvodája, Általános Iskolája, Készségfejlesztő Iskolája, Fejlesztő Nevelést-Oktatást Végző Iskolája és Kollégiuma, **kollégiumi intézményegység-vezető** munkakör/feladatkör betöltése.

A pályázatban megjelölt feltételeknek megfelelek, erkölcsi bizonyítvány, vezetői végzettség, gyógypedagógiai végzettség, munkáltatói igazolás jogviszony fennállásáról a mellékletben megtalálhatóak. Szakmai tapasztalataim gyógypedagógusként az elmúlt hét tanévben két óvodai intézményben szereztem. Pedagógus I. fokozat pozitív minősítési folyamat révén éreztem a késztetést, hogy folyamatosan fejlődnöm kell. A továbbképzési lehetőségeken túl szerettem volna szakvizsgát szerezni, így vezetőim támogatásával jelentkeztem a vezető képzésre.

## 1. Motivációm, szakmai felkészültségem

Tanulmányaimmal mindig a gyermekek fejlődésére, nevelésére és oktatására fókuszáltam. Édesanyaként pedig egyre fontosabbá vált számomra. Mind három gyermekem részt vett állami fenntartású bölcsődei ellátásban, óvodai és általános iskolai oktatásban. A legnagyobb gyermekem a következő tanévtől kollégiumi ellátást is igénybe fog venni, így még szülőként is tapasztalatot tudok gyűjteni.

Jelenleg ez az 5. tanév, amit gyógypedagógusként töltök óvodai csoportban, ahol sajátos nevelési igényű gyermekek ellátását végzem. Ez idő alatt mentorként is kipróbálhattam magam, ami bár plusz munkával járt, nem volt teher számomra. Én is újra átismételhettem a korábban tanultakat és új dolgokkal ismerkedhettem meg ezáltal. A kollégáimmal való kapcsolataimban mindig törekedtem a harmóniára, meghallgattam és támogattam őket, amikor szükséges volt. Ez a mai napig oda-vissza működik, innen tudom, hogy jól csinálom.

Az itt töltött idő alatt láthatóvá váltak számomra hiányosságok, amelyek fejlesztést igényelnének, hogy a gyermekek ellátása a legoptimálisabb módon valósuljon meg a jövőben. A vezetői képzés során megismerkedtem, több olyan módszerrel-eszközzel, ami elősegíthetné a változásokat.

## 2.Helyzetelemzés

Kecskeméti EGYMI, Juhar utcai tagintézménye Kollégium Intézményegység

### A nevelő-oktató munkát szabályozó törvények

- 2011. évi CXC. törvény a Nemzeti Köznevelésről
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- 5/2020. (I.31.) Korm. rendelet A Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110/2012. (VI.4.) Korm.rendelet módosításáról
- 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktató intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről
- 2023. évi LII tv. a pedagógusok új életpályájáról
- 401/2023-as Korm. Rendelet (végrehajtási rendelet)
- A belügyminiszter 30/2023. (VIII. 22.) BM rendelete a 2023/2024. tanév rendjéről

### A nevelő-oktató munkánkat meghatározó szabályozók, szabályzatok

- A Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve
- A Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai nevelésének irányelve
- A kollégiumi nevelés országos alapprogramja
- A Kecskeméti EGYMI Pedagógiai Programja, Helyi tanterve
- Házirendek (székhely, tagintézmények, intézményegységek)
- A Kecskeméti EGYMI Szervezeti és Működési Szabályzata

A tagintézmény a következő köznevelési feladatokat látja el: Óvodai nevelés, Értelmileg akadályozott tanulók Általános iskolája, Készségfejlesztő iskola, Fejlesztő nevelés-oktatás és kollégiumi ellátás. Az intézmény infrastruktúrája az évek alatt a lehetőséghez mérten fejlődő tendenciát mutat, a vezetők beszámolóik tartalmazzák a megvalósítandó és a megvalósult fejlesztéseket. Az infrastruktúra a kollégiumban megfelelő, nyílászárók cseréje történt az év során. A hálótermek letisztultak, megfelelő számú és minőségű bútorzattal felszereltek. A foglalkoztató termekben lehetőség van egyéni és csoportos foglalkozások lebonyolítására.

Szabadidős tevékenységre is alkalmas helyiségek, korosztály szerinti játékok és televízió és számítógép megtalálható. Konyha, két mosdó helyiség, vezetői iroda rendelkezésre áll. A kollégium 36 gyermek befogadására alkalmas, 3 éves kortól a tankötelezettség fennállásáig. A 2023/2024 tanévben 30 fő vette igénybe az ellátást.

#### Kollégiumi helyiségek

##### 1.ábra

Helyiségek megnevezése	helyiségek darabszáma
kollégiumi háló	3
kollégiumi csoportszoba	3
kollégiumi mosdó-fürdőszoba	2
kollégiumi nevelőszoba	1
kollégiumi elkülönítőszoba	1
kollégiumi konyha-étkező	1

A vezetői beszámolók mindig részletesen kifejtették a humán erőforrást. Megjelenik, hogy a tagintézmény, ezen belül a kollégium milyen létszámmal dolgozik a mindennapokban. Az idei tanév során is történtek változások, de ez nem ment a szakmai munka rovására, köszönhető az összetartó munkaközösségeknek. A kollégiumi egységben 4 fő pedagógus, 8 fő NOKS és 1 fő ápolónő munkatárs dolgozik. A tanulóink sajátos nevelési igényük mellett egészségi problémákkal is küzdenek, néhányuk számára állandóan szedett gyógyszerek adása szükséges.

A pedagógusok besorolása végzettség és életpálya modell szerint 4 fő legmagasabb iskolai végzettsége főiskola, szakvizsgával rendelkeznek. Két fő értelmileg akadályozott pedagógiai szakirányú gyógypedagógus, életpálya szerinti fokozatuk mester fokozat, egyik pedagógus alapidiplomája óvodapedagógus, a másik szociálpedagógus. Továbbá két fő óvodapedagógus alapidiplomával rendelkezik, Ped. II. fokozatban.

## A kollégium működése

A Kecskeméti Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény Juhar utcai tagintézménye biztosítja a kollégium feladatkör ellátását. Az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata <sup>1</sup> megnevezi az intézmény egységeit, melynek tanulói igényelhetik a bentlakásos ellátást. szabályozza a nyitvatartást, illetve az engedéllyel indokolt esetben a nyitvatartáson túli bent tartózkodást. A házirend 3. számú melléklete tartalmazza a kollégium házirendjét.

A kollégiumi házirend jól látható és elérhető helyen kell kihelyezni. Írott és digitális formában is elérhető. Szabályai és betartása a tanulók, dolgozók és az intézmény területén tartózkodó személyek számára is kötelező. Továbbá kiterjed az olyan külsőhelyszínen tartott programokra és kirándulásokra, amelyet a kollégium szervez és felügyel. A kollégium rendjének fenntartása minden érintett számára képességeinek megfelelően elvárható. Részletesen leírja a szülők számára: a tanuló számára szükséges dokumentumokat, betegség esetén a teendőket, étkeztetést és a szünetek alatti ellátás lehetőségeit. Tanulók jogait, kötelezettségeit és a napirendet szintén. A napirend a nevelés egyik legfontosabb eszköze. A családi légkör mellett biztonságot ad gyermekek életében a kiszámíthatóság-állandóság.

A védő óvó előírások a tanulók saját és társai testiépségének megvédése, az épület megóvása, az együttélés normáit és erkölcsi szabályok betartását írja le. Vezetői engedély szükséges az egyéni vagy csoportos intézmény elhagyásához.

## Kollégium célja és nevelési alapelvei

A kollégium célja és nevelési alapelvei alkalmazkodnak a Nat-ban foglaltakhoz. A gyermekek nevelése-oktatása, szociális fejlődésük, egészségi állapotuk, személyiségfejlődésük érdekében a kollégium. A bentlakásos intézmény figyelembe veszi az életkori sajátosságokat és egyéni bánásmódot alkalmaz a sajátos nevelési igény szükségére szerint. A nevelés során a gyermekek képességeinek kibontakoztatására olyan biztonságos szeretetteljes környezetet teremt, ami elősegíti azt. A szülőkkel való kapcsolattartás és együttműködés kiemelkedően fontos a működéshez. A kapcsolattartási formák megvalósulhatnak: személyesen fogadóóra keretében, telefonon, levélben, emailben, Kréta rendszeren keresztül. Támogató még az intézmény

---

<sup>1</sup> 2021 SZMSZ [https://gyogyped.hu/wp-content/uploads/szmsz\\_2022\\_11\\_11.pdf](https://gyogyped.hu/wp-content/uploads/szmsz_2022_11_11.pdf)

programjainak nyitottsága. A támogató családi háttér hiányában a gyermekeknek pozitív szociális szokásokat és mintákat kell nyújtani, hogy megtanuljanak empatikusak, toleránsak lenni társaikkal és rendelkezzenek megfelelő konfliktuskezelési képességgel. Felnőttként is nehéz alkalmazkodni, gyerekként pedig nagy kihívás. A készségek fejlesztése a tevékenységek egyéni és csoportos foglalkozásokon, közös programokon valósulnak meg. Ezeken lehetőség van az önismeret fejlesztésére, egészséges életvitelre és társadalmi felelősségre nevelnek.

A kollégiumi órarend kialakítását rendelet szabályozza. Az éves tanulói tervzetben a foglalkozások esetén a csoport létszámát, meghatározza az időkeretet és a foglalkozás típusát. (Például: felzárkóztató, tehetségkibontakoztató, önképzőkör, szakkör, énekkar, versenyek.) A tanuló részvétel szempontjából lehet szabadon választható vagy kötelező a foglalkozás. A kollégium vezetője az éves tanulói tervzet elkészítéséhez év elején felmérést készít, amit a nevelőtestület fogad el. A tevékenységek tanulás, munkatevékenység, egyéni fejlesztés felzárkóztatás, egészséges életre nevelés, szabadidős tevékenység, kulturális tevékenység, manuális tevékenység, séta-kirándulás, mozgás, megbeszélés, közösségi tevékenységekben valósulnak meg. A témakörök megadott óraszámában pedig a következők: a tanulás tanítása, erkölcsi nevelés, nemzeti öntudat hazafias nevelés, az önismeret és társaskultúra fejlesztése, a családi életre nevelés, testi és lelki egészségre nevelés, fenntarthatóság, környezettudatosság.

2.ábra általános napirend

<b>Időtartam</b>	<b>Tevékenység megnevezése</b>
6.30-7.00	Folyamatos ébresztés, tisztálkodás, hálórend kialakítása – amelyben minden gyermek képességeihez mérten részt vesz, szükség szerint segítségnyújtással
7.00-7.45	Reggeli, gyógyszerek kiosztása.
7.45-8.00	Gyülekező, gyerekek átadása a pedagógusoknak
8.00-11.30 8.00-13.30	Alsó tagozat tanítási órák Felső tagozat tanítási órák
11.30-14.00	Folyamatos ebédeltetés és gyógyszerosztás. A gyógyszerosztás az ápolónő feladata.
14.00-16.30 15.00	Kollégiumi csoportfoglalkozások és szabadidős tevékenységek Uzsonna
16.30-17.15	Játék, szabadfoglalkozások és levegőzés.
17.15-18.15	Vacsora és gyógyszer kiosztás
18.15-19.50	Egyéni és csoportos beszélgetések, szabad játék, kisebbeknek meseolvasás

	Fürdés, felkészülés az éjszakai pihenőre
20.00	Villanyoltás kicsiknél
21.00	Villanyoltás nagyoknál

### 3. Vezetési program

#### Fejlesztési tervvel célmeghatározás

Jelenleg az óvodai intézményegységben végzem a munkám, kinevezésem esetén nem csak a kollégiumi, hanem az intézményegységek összehangolt munkájából is örömmel veszem ki a részem. A munkaközösségi vezetővel ebben a tanévben különösen sok közös feladatunk volt, a visszajelzések minden esetben pozitívak. Megbízható és terhelhető vagyok, feladatok mellett a gyermekek óvodai nevelését is maximálisan megvalósítom. Vezetőként majd nagyobb teret kapok a szervezési feladatokból. A legfontosabb, hogy a gyermekek számára nyugodt biztonságos környezetet teremtsék, mind tárgyi és személyi feltételekkel egyaránt. A közösségben a pedagógusok és segítők szerepe, mint a család életében a szülőké, kiemelkedően fontos. Célom, hogy egy olyan intézményegységet alakítsak ki, ahol mindenki tisztelettel és empátiával fordul a másik felé. A jól-lét elengedhetetlen a mi szakmánkban, ezért mindig figyelemmel fogom kísérni a kollégákat, és figyelek a jelzéseikre.

#### Tanulás és tanítás stratégia vezetése és operatív irányítása

A jogszabályi hivatkozások aktív figyelemmel kísérése, a szakmai dokumentumok precíz határookra való elkészítése és annak ellenőrzése kiemelt vezetői feladat. A pedagógusok és segítők munkájában folyamatos visszacsatolást, a motiváció és fejlődés eszközeként tartom. A tanítás tanuláshoz szükséges feltételek számba vétele, hiányzó eszközök pótlása szintén vezetői feladat. Az IKT beépítése a foglalkozásokon, a témakörök érdekessé válhatnak, illetve jobban befogadhatók a tanulók számára. A többi egység vezetővel való folyamatos kapcsolattartás elengedhetetlen. A gyermekek magatartásának és tanulmányi eredményeinek nyomonkövetése, pedagógusaikkal való folyamatos konzultáció. Egymás támogatása a közös célok érdekében mindannyiunk érdeke.

A megfelelő lakhatási körülmények mellett a tanuláshoz és fejlődéshez is szükséges a nyugodt környezetet kell biztosítanunk. A foglalkozások típusa óraszámra meghatározott ugyan de, a szakkörök adhatnak a gyermekeknek egy kis szabadságot. Szívesebben végeznek olyan

tevékenységeket, ami az érdeklődési körüknek megfelel. Ezek mellett lehetőséget kell biztosítani a szabadidős tevékenységekre és pihenésre. A sajátos nevelési igényű gyermekeknél ezek egyensúlya még fontosabb, mert ha ez felborul válaszként rögtön egy nem kívánt viselkedési formát fogunk kapni.

#### A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A változás az életünk része magán és munkahelyi közegben is. A törvények okozta változásokból is mindig a pozitív megközelítést kell erősíteni. Vezetőként nagyon fontos a követésük a működéshez. A törvényekre való első reakciónak is vezetőhöz méltónak kell lennie. A szülőkkel való jó kapcsolat kialakítása elengedhetetlen. Szülőként gyermekünk a legfontosabb, tudniuk kell, hogy a kollégiumban biztonságban vannak és fejlődésük zavartalan. Az intézményegységekkel való partneri kapcsolat, napi információ cserére szeretném fektetni a hangsúlyt. Hiszen a gyerekek egy napon belül akár több érzelmi hangulati változáson is áteshetnek és jó, ha ennek tudjuk az okát. A pedagógusok és segítők szakmai fejlődéséhez új módszerek, jó gyakorlatok és IKT használat preferálása szükséges.

#### Vezető stratégiai vezetése és operatív irányítása

Saját magam vezetése az úton, ami még számomra ismeretlen, biztosan okoz, majd kisebb nehézségeket. Azonban ezen az úton nem egyedül kell járnom, eddig is számíthattam vezetőim támogatására a gyógypedagógiai pályám során. Mindig mellettem álltak, csak annyi támogatást nyújtottak, amire éppen az adott helyzetben szükségem volt. Irányt mutattak, hagyták, hogy rájőjjek mit és hogyan csináljak. Egy remek munkaközösséggel pedig lehet húzni azt a bizonyos szekeret. Jelenlegi munkaközösségem ezt bizonyította az elmúlt években.

Milyen vezető szeretnék lenni? Válaszolhatnám közhelyesen azt, hogy jó vezető szeretnék lenni. Elsősorban szakmailag magas tudású, emberileg empatikus, munkavégzésben rugalmas, kollégákkal egyenrangú, de a döntéshozásban önazonos és reflektív. A már kialakult és bevált vezetési módszereket nem kívánom megváltoztatni, csak ha a helyzet úgy kívánja. A szó elszáll, az írás megmarad elve mellett pedig kiemelt figyelmet fogok fordítani az információk-határidők írásos formájában történő tájékoztatásra. (Magammal szemben kiváltképp!) A vezetői értekezletek és közös továbbképzések lehetőséget adnak számomra a tanulásra, fejlődésre. Aktívan szeretnék részt venni az intézmény fejlesztésében, segíteni közösen gondolkozni tervezni.

### Munkatársak stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az ideális légkör mellett, fontos, hogy a közösséget érintő problémák megoldásában meghallgassam a kollégáimat. Elfogadjam és megértsem az ő nézőpontjukat, de nekik is meg kell érteniük az enyémet. Biztos vagyok abban, hogy az esetek többségében lehet kompromisszumot kötni. A másik vesszőparipám a példamutatás, (mint a gyermekek nevelésénél) egy vezetőnek is azokat az értékeket kell képviselni, amiket elvár és ami motiváló hatással bír a közösségre.

### Intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tanulás folyamatának sikerességének biztosítása, mind személyi és tárgyi feltételekkel. A működés megszervezése a nevelő-oktató munkában, hogy ideális legyen. A továbbképzéseken, tapasztalatcseréken megismert 'jó gyakorlatok' átvétele. Partner kapcsolatok ápolása, számukra visszajelzések erősítése.

Fejlesztési célok rövid és hosszabb távra:

- Kollégiumi férőhelyek szinten tartása, lehetőség szerint növelése.
- Neveléshez-oktatáshoz szükséges eszközök igényének felmérése, folyamatos beszerzése a lehetőségekhez mérten.
- Intézményi értékek, hagyományok tisztelése. Szabadidős tevékenységek iránti tevékenységek bővítése.
- A kollégiumi intézményegység összetartásának erősítése, rendszeres közös programok megszervezése (intézményen kívül is).
- Kiegészítés prevenciója, mentálhigiénés támogatás a pedagógusok és segítő munkatársaknak.
- Szakmai kapcsolatok elmélyítése és bővítése.
- Támogató kapcsolatok ápolása és körük bővítése.
- Honlap színesítése képekkel, bemutatkozással, aktuális hírek közlése.
- Pályázati lehetőségek keresése a fejlődés érdekében. (eszközök, képzések)

**Pedagógiai folyamatok** sikerességéhez szükséges a jogszabályok, intézményi dokumentumok megvizsgálása. A TÉR törvényben meghatározott teljesítményi célokat szempontokat, teljesítmény nyomon követésének mérését, részletes módszereket és szakmai szabályok megismerését a közzétételt követően 2024.06.10-én lehetséges. A belügyminiszter 18/2024 (IV.4.) BM rendelete a pedagógusok teljesítményértékeléséről 2024. június 1-hatályos. Az első értékelt időszak a 2024/2025 nevelési-tanítási. A rendelet hatálya a munkáltatóra és az értékelt személyre terjed ki. Meghatározza az értékelendő személy, értékelő vezető, közreműködő, pedagógus, teljesítményértékelési elektronikus rendszert, valamint a teljesítményértékelési időszakot. A munkáltató a vele jogviszonyban álló értékelendő személyek teljesítményét értékeli a Púévtv. 93. § (3) bekezdésében meghatározott illetmény megállapítás végrehajtása érdekében. A jogkört az értékelő vezető gyakorolja, több tagintézménnyel vagy intézményegységgel rendelkező intézmény esetén: az igazgató a helyetteseit és tagintézmények igazgatóit, tagintézmény igazgatója a tagintézmények tagintézményigazgató helyetteseit, az intézményegység-vezető az intézményegységvezető-helyetteseit értékeli. Az értékelő vezető évente értékeli az értékelendő személye teljesítményét, figyelembevéve a személyre szabott éves teljesítménycélokat. A személy képzettsége és minősítési fokozat szerint különböző értékelési szempontok alapján kell majd értékelni. Eredménye szerint lehet kiemelkedő teljesítményszintű (80%-a vagy afelett), átlagos teljesítményszintű (50% -80%), fejlesztendő teljesítményszintű (50%-a alatti). Bizonyos szint esetén az elektronikus rendszerben meg kell nevezni a fejlesztési területet és a közösen meghatározott fejlesztési eszközt. Nem lehet lefolytatni az értékelést, ha az adott időszak nem éri el a 90 napot vagy a személy gyakornoki fokozatban van. Vezetőként a teljesítményértékelés ilyen formájában nagy felelősség, az alkalmazottak közötti feszültségek megelőzése és kezelése kiemelkedő feladat lesz.

A tantervezési munka során tantervi, intézményi elvárások, egyének és csoportok fejlesztési tervei, 2023/2024 évvégi beszámoló figyelembevétele. Éves munkatervek elkészítése nevelőtestület bevonásával. Vezetői értekezleten való részvétel, tantárgyfelosztási feladat. Fontos a környezeti nevelés, fenntartható fejlődés céljainak megvalósítása. Az intézmény stratégiai alapidokumentumaiban ellenőrzést folytat. A pedagógusok digitális kompetenciájának értékelése, segítségnyújtás a fejlődésben. Adminisztratív feladatok végzése is a folyamat részét képezi, mint például: jelenléti ívek ellenőrzése, KRÉTA naplózás ellenőrzése, statisztikai adatok szolgáltatása. Ellenőrzési tervben megjelölni a felelősöket, határidőket és az egyes feladatok eredményességének ellenőrzését. Tanulási eredmények nyomonkövetése a hatékony

tanítási folyamat érdekében. A tanulók ellenőrzési és értékelési rendszerről, módszerekről a tanítási év elején szülők, tanulók tájékoztatása.

**Személyiség és közösségfejlesztés** területen szükséges a támogató szervezeti és tanulási kultúra kialakítása. Első lépésként fel kell mérni a tanulók szociális háttérét. Kapcsolattartás szükséges a támogató szakmai hálózattal. A tanulók egyéni szociális képességéhez igazodnak a foglalkozások és a foglalkozásokon kívüli programok. Az önálló tanulás támogatása személyre szabottan a sajátos nevelési igény szerint működik. Kiemelkedő feladat a digitális technológia bevonása a tanulási folyamatban, biztosítva hozzá a megfelelő eszközt. Az egészséges életmódra nevelés beépítése a munkatervbe a pedagógiai programban foglaltak szerint. A pedagógusok és tanulók közötti együttműködés támogatása, közösségfejlesztő programok szervezése. Közösségfejlesztő hatása is van a szaköröknek, szabadidős tevékenységeknek. A közösségfejlesztésbe szülők bevonása, részvételi lehetőség biztosítása (Nyílt nap, családi nap). Alkalmazotti és tanulói szinten fontos a születésnapok, jeles napok megünneplése és a csapatépítő nap.

**Intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények** nyilvántartása és elemzése vezetői feladat. Évvégi tanulmányi eredmények, versenyeredmények, továbbtanulás, vizsgaeredmények, lemorzsolódási mutatók, elégedettségmérés eredményei elemzése. Az eredmények elemzéséről és a levont következtetésekről, szükséges a visszacsatolás pedagógusoknak és segítőmunkatársaknak, szülőknek egyaránt.

**Belső és külső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció** jellemzői az intézményben. Folyamatos kapcsolattartás és együttműködés az intézményigazgatóval és igazgatóhelyettessel általános iskolaigazgatóval, tagintézmény igazgatóval az intézményegység vezetőikkel, pedagógusokkal és nevelést oktatók segítőikkel. Megvalósul napi kapcsolattartással és a rendszeres egység és vezetői szintű értekezleteken, mely megjelölésre kerül a munkatervben. A tanulók nevelés és oktatása érdekében a pedagógusok és nevelést oktatók segítő munkatársak szorosan együttműködnek. A belső tudásmegosztás, szervezett továbbképzés, jó gyakorlatok ismertetése, támogatása a fejlődés elengedhetetlen része. Szervezett és hatékony információáramlást szeretnék megvalósítani, kétirányú kommunikációval, szóbeli digitális és papíralapú formában. A munkatársak értékelése és elismerése szóban és írásban valósulhat meg. Az intézmény külső partnereinek azonosítása, kulcsfontosságú partnerek kijelölése fontos feladat. A partner listának tartalmaznia kell a velük kapcsolatos tevékenység leírását is. Erről az intézmény munkavállalóit szükséges informálni. A tervezéskor a partnerek tájékoztatása,

véleményezési lehetőséget kell biztosítani és visszacsatolást nyújtani. A kollégiumi intézményegység keresi a lehetőségeket, hogy részt vehessen helyi/ regionális rendezvényeken.

**A pedagógiai működés feltételei** közül elsőként a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúrát említeném. Év eleji feladat annak felmérése, de folyamatos az év során. A hiányok észlelését követően jelezni kell a fenntartó felé. A fenntartható fejlődés szempontjait figyelembe kell venni, az erőforrások tudatos takarékos használatát, ezzel példát mutatva környezetünknek. A digitális eszközök napi szinten használtak a nevelés-oktatásban, törekedni kell arra, hogy ez nyomon követhető módon történjen tanulók és pedagógusokra egyaránt vonatkozóan. A nevelő-oktató munkához szükséges megfelelő humán erőforrás megléte. A felmérését követően hiány esetén azonnali jelzés a tagintézmény igazgatójának és a fenntartónak. Figyelni kell, hogy a pedagógusok végzettsége, képzettsége megfeleljen az intézmény elvárásainak. Az intézményre jellemző, hogy a pedagógiai munka szervezésekor az egyenlő teherviselés elvét szemelőt tartva tesszük azt. A szervezeti és tanulási kultúra közösen meghozott, elfogadott normák és szabályok kell, hogy jellemezzék. Az intézmény hagyományai nevelő-oktató munkában megjelenik. A felelősök és hatáskörök tisztázottak. Szakmai fejlődés biztosítása, továbbképzési lehetőségek biztosítása.

**Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvben meghatározottak**, az intézmény pedagógiai programja tartalmazza a jogszabályi és tartalmi elvárásokat. Az éves munkatervben megjelennek a kiemelt célok, a részcélok, feladatok és felelősök, határidők és a megvalósulást jelző eredménymutatók és fejlesztendő területek.

A vezető programom ismertetésével remélem sikerült a szemléletmódot bemutatnom. Megválasztásom esetén a megvalósításra is nagy hangsúlyt fogok fektetni. Továbbra is kiemelkedően fontos saját magam fejlesztése, így keresni fogom a továbbképzési lehetőségeket. Egy másik szakmai szinten lesz lehetőségem a fejlődésre és ezáltal az egész egységnek is.