

5. VEZETŐI ÉS FEJLESZTÉSI PROGRAM (2026–2031)

A vezetői és fejlesztési program célja, hogy a Hétszínvirág EGYMI jelenlegi helyzetét tényekre és intézményi dokumentumokra építve értékelje, majd az azonosított kihívásokra válaszol olyan, öt tanévre szóló fejlesztési irányokat és intézkedéseket határozzon meg, amelyek mérhetően javítják a tanulók fejlődési eredményességét, a munkatársak szakmai biztonságát, valamint az intézmény fenntartható és jogszerű működését.

A program kidolgozásának dokumentumalapja különösen:

- az intézmény Pedagógiai Programja,
- a Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ),
- a Házi rend,
- az aktuális éves munkaterv és beszámoló rendszer,
- valamint a fenntartói/tankerületi elvárások és a vonatkozó köznevelési szabályozás,
- KIRSTAT 2025. adatai.

5.1. Vezetői hitvallás és személyes motiváció

Egy egységes gyógypedagógiai módszertani intézmény vezetése egyszerre pedagógiai-szakmai, szociális és szervezeti irányítási felelősség.

A Hétszínvirág EGYMI küldetését – a sajátos nevelési igényű gyermekek társadalmi integrációjának és egyéni boldogulásának segítését, esélyegyenlőségük támogatását – a mindennapi döntések szintjére kell lefordítani, és ezzel összhangban kell a szervezetet működtetni.

Vezetői hitvallásom alapelvei:

- **Biztonság és kiszámíthatóság:** a gyermekek, a szülők és a munkatársak számára egyaránt.
- **Szakmaiság:** diagnózis-terápia egységében gondolkodó, fejlesztő szemlélet, amelyben a fejlesztési utak dokumentáltak, értékelhetők és rendszeresen felülvizsgáltak.
- **Partnerség:** a döntések előkészítésébe bevonás, nyitott kommunikáció, korrekt visszajelzési kultúra a közvetlen és közvetett partnerekkel.
- **Esélyteremtés és méltóság:** hátránykompenzáció, gyermekvédelem, mentálhigiéné, tolerancia és a másság elfogadása.

- **Fejlesztés és innováció:** módszertani megújulás, belső tudásmegosztás, szakmai hálózatépítés, pályázati forrásteremtés.

Személyes motivációm meghatározó eleme az intézményhez fűződő korábbi, hosszú távú szakmai kötődésem, valamint az a meggyőződés, hogy a Hétszínvirág EGYMI – a pedagógiai programjában is rögzített gyermekközpontú értékrendre építve – képes regionális szinten még erősebb módszertani bázissá válni.

Ennek feltétele a biztonságos működési alapok megteremtése, a humán erőforrás stabilizálása, valamint a tanulók önálló életviteléhez vezető, funkcionális készségeket előtérbe helyező fejlesztési utak megerősítése.

A tervezési folyamatokban fontosnak tartom a tények ismeretét, feltárását, mely ad egy reális lehetőséget és amely alapja lehet egy megvalósítható jövőképnak. Hiszek az önértékelés fontosságában, az iskolában működő munkaközösségek szakmai munkájában, mert így érhető csak el a folyamatos megújulás.

Vezetőként szeretném a meglévő iskolai folyamatokat átnézni, a nevelőtestület tagjaival, a tanulókkal és egyéb partnerekkel megbeszélni gyakorlati tapasztalataikat, amely alapján újítani lehet a folyamatokon. A mérés-értékelési folyamatokban egy olyan rendszert szeretnék megalkotni, amely lehetőséget ad a gyermekek fejlődésének összehasonlítására.

Vezetőként fontosnak tartom minden kollégám gyakorlati munkájának megismerését, ezért rendszeres tanórai és tanórán kívüli foglalkozás látogatását tervezem, mely után segítő szándékú visszajelzést is teszek személyes beszélgetés formájában. Szeretném, ha a kollégáim vezetőként majd értékelnének engem is, hogy az általuk jelzett elemeket be tudjam építeni a munkámba. Szeretnék a vezetőtársaimmal heti értekezletet tartani, hogy az egységek munkájáról naprakész információval rendelkezzek. Fontosnak tartom a gyors és pontos információ áramlást, melyet elektronikus úton napi szintűvé tudom tenni. Vezetőként a menedzsment szemléletet is fontosnak tartom, hiszen a rugalmas szemlélet, a problémára való gyors reagálás elengedhetetlen.

A Hétszín éveimre, és azóta is igaz rám a folyamatos megújulás. Szeretem személyesen átlátni az iskola minden egyes folyamatát, a részeket, és egyben az egészet is. A közoktatási rendszer mindig kihívásokkal teli, az intézménynek egy stabil alapot kell biztosítani. Ez innovatív testület nélkül nem lehetséges. Hiszem, hogy az iskolában dolgozó, magasan képzett kollégáim új lehetőségeket és feladatokat tudnak majd ellátni, reagálva a külső és belső partneri igényekre.

Azt gondolom, hogy az integráció okozta tartós létszámcsökkenés még mindig aktuális probléma. Amennyiben lehetőség lesz rá, szeretném bővíteni az EGYMI feladatkörét a korai fejlesztéssel, és a

gyógypedagógiai óvodai neveléssel. Ezek az új elemek egy stabil jövőképet biztosítanak mind a kollégáknak, mind a gyermekeknek és a szülőknek. Ezen új programelemek erősíthetik az intézmény meglévő arculatát.

Fiatal, pályakezdő pedagógusként rengeteget köszönhettem a teamben dolgozó mentor kollégámnak. Hiszem, hogy az egymástól való tanulás kulcsfontosságú. Ezért is lettem mentortanár. Gyakorlatvezetőként a kollégákat, a főiskolai hallgatókat jó gyakorlatok átadásával tudom majd segíteni. Személyes tapasztalatból mondom, hogy az olyan típusú intézményekben, ahol a hátrányos helyzetű gyermekek száma magas, a pedagógusok személyisége a legfontosabb. A módszertan bármikor megtanulható és átvehető, de a személyiség kulcsfontosságú. A fiatal kollégák mentorálása jelen pillanatban is zajlik az intézményben, mely számomra is követendő példa.

Mivel magas a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók aránya, így az intézmény partnereivel a napi szintű kapcsolat elengedhetetlen. Meghatározott időközönként esetmegbeszéléseket szerveznék a társszervezetek képviselőivel, hogy a problémás tanulók problémáit intézkedési tervekkel segítsük. Az utazótanári hálózat sikere egyrészt a jó gyógypedagógus (jelen pillanatban adott) és az, ha a többségi iskola pedagógusa a sajátos nevelési igényű gyermekkel minden tanítási órán differenciáltan foglalkozik. A mai napig probléma, hogy nem megfelelő tananyagtartalmat, módszert vagy akár értékelést használnak. Több szakmai segítséget kell nyújtani, hogy ne érezzék egyedül magukat. A sikeres integráció csak közös együttműködéssel érhető el.

5.2. Helyzetelemzés: az intézmény jelene és környezeti kihívásai

5.2.1. Intézmény földrajzi és társadalmi helyzete

A Marcali járás Somogy vármegye egyik speciális szerkezetű térsége, amely 38 települést foglal magába, mintegy 33 108 fős lakónépességgel. A térségre kifejezetten az aprófalvas szerkezet jellemző, hiszen a települések felének (50%) a lakossága nem éri el az 1000 főt sem. A demográfiai trendek kedvezőtlenek, a természetes fogyás és a folyamatos elvándorlás sújtja a régiót. Ebből az elaprózódott hálózathoz adódik, hogy a térség falvaiban kevés a munkaalkalom, a szolgáltatások és a vállalkozások zöme Marcali városába koncentrálódik.



A tanulók szociokulturális helyzete, körülménye nagyon szegényes. A gyermekek sok esetben elhanyagolt körülmények között élnek, a szülők iskolázottsága alacsony, sok a munkanélküli vagy az alkalmi munkából élő. A családok egy jelentős része mélyszegénységben él, és a szülők sok esetben érdektelenek az oktatás iránt, ami fokozott pedagógiai és szociális terhet ró az intézményre.

5.2.2. Intézményi profil, feladatellátás és fenntartói környezet

Az 1960-ban egy osztállyal induló csoport Körmendi Istvánné vezetésével már akkor különlegesebb volt, mint a többi osztály, hiszen Bojtai Béla gyógypedagógus elkezdett mérést végezni, hogy minél több kisgyermeknek tudjon segíteni a tanulásban. Ez már egy hatalmas innováció volt akkor. 1979. augusztusától lett jelenlegi telephelyén az intézmény önálló kisegítő iskola. Az iskola épülete folyamatosan bővült a tanulólétszám növekedésével, hiszen akkoriban a roma származású gyermekek szociális hátrányaikból eredő hiányosságai miatt kerültek szép számmal az iskolába. 1995-ben vette fel a Hétszínvirág nevet az intézmény. 1998-ban megalakult Kistérségi Regionális Iskolaszövetség központja, aztán 2000-ben az Utolsó padból program elindulásával az intézmény profilváltása is megtörtént, és 2004-ben már EGYMI lett, segítve a kistérség többségi általános iskola tanítóit, akik integráltak tanulásban akadályozott gyerekeket. Képzésekkel, eszközökkel, utazó tanárokkal segítették munkájukat. Aztán 1993-tól tagintézményként működött, majd 2019-től ismét önálló lett, és elindította a készségfejlesztő iskoláját is, immár a Siófoki Tankerületi Központ fenntartásában.

A Hétszínvirág EGYMI jelenleg is Marcali városában működő köznevelési intézmény, amely általános iskolai, készségfejlesztő iskolai, valamint EGYMI feladatellátást (utazó gyógypedagógiai szolgáltatás, módszertani támogatás, eszközkölcsonzés) is végez.

A több lábon álló feladatellátás egyszerre jelent lehetőséget és kockázatot: lehetőséget, mert a tanulók vertikális fejlesztési útja intézményen belül megtervezhető, valamint a többségi intézményekkel való

szakmai együttműködés erősíthető; kockázatot, mert a humán és tárgyi erőforrások szétaprózódhatnak, ha nincs egységes irányítás, megfelelő koordináció és prioritás-kezelés.

5.2.3. Tanulói összetétel és szociokulturális háttér

A Hétszínvirág EGYMI feladatellátási körzete hátrányos helyzetű településeket is érint. A pedagógiai program adatai szerint tanulóink többsége hátrányos helyzetű, közülük többen halmozottan hátrányos helyzetűek; a tanulók jelentős része – körülbelül 80% – roma származású. A tanulói populáció meghatározó része tanulásban akadályozott, emellett növekvő arányban jelennek meg értelmileg akadályozott, középsúlyos fogyatékkal élő tanulók is.

Ez a kontextus a pedagógiai munka fókuszát szükségszerűen kiterjeszti: az oktatási-képzési feladatok mellett meghatározó a szociális gondoskodás, a higiénés és egészségnevelés, a mentálhigiénés támogatás, valamint a gyermekvédelmi jelzőrendszerrel való folyamatos együttműködés.

5.2.4. Humánerőforrás-helyzet és szervezeti kultúra

A gyógypedagógiai feladatellátás minősége elsődlegesen a szakembergárda felkészültségén, terhelhetőségén és együttműködésén múlik. Az intézmény több intézményegysége és az utazó hálózat működtetése komplex munkaszervezést igényel. A dokumentumok és a szervezetben tapasztalható tendenciák alapján a legnagyobb kihívások a következők:

- szakemberhiány, különösen speciális szaktudást igénylő területeken;
- az utazó hálózat logisztikai terhelése és az ebből fakadó túlóra/kiégés-kockázat;
- a pályakezdők megtartásának nehézségei (szakmai szocializáció, mentori támogatás szükségessége);
- a generációváltás kezelése (nyugdíjhoz közelítő kollégák tudásának átadása, pótlása).

5.2.5. Infrastruktúra, tárgyi feltételek és működésbiztonság

A nevelő-oktató munka biztonságos feltételeinek megteremtése fenntartói és intézményvezetői felelősség. A munkatervben jelzett infrastruktúra-fejlesztési szükségletek alapján az első év kiemelt feladata egy részletes műszaki állapotfelmérés és kockázati rangsorolás, majd a legkritikusabb beavatkozások előkészítése és végrehajtása. A fejlesztéseket két idősíkon tervezem:

- **Azonnali intézkedések (0–12 hónap):** a működésbiztonságot érintő kockázatok csökkentése, karbantartás, javítás, fenntartói egyeztetés.
- **Középtávú beruházások (1–5 év):** energetikai korszerűsítés, tanulási környezet és terápiás terek fejlesztése, akadálymentesítés és biztonságtechnika.

5.2.6. Digitális működés, adminisztráció és adatkezelés

Az intézmény működésének jelentős része digitális rendszerekhez kapcsolódik (adminisztráció, tanügyi nyilvántartások, partneri kommunikáció). Ezzel együtt az SNI tanulókkal végzett fejlesztő munka során különösen érzékeny személyes adatok és szakvélemények is megjelennek, ezért a digitális működésnek adatvédelmi és információbiztonsági szempontból is kontrollált keretek között kell zajlania.

5.2.7. Partnerkapcsolatok és társadalmi környezet

A pedagógiai program alapján az intézmény a hagyományos kapcsolattartási formák (szülői értekezlet, fogadóóra, családlátogatás, nyílt nap) mellett törekszik a közösségi programokba való bevonásra a szülőket (ünnepek, közös kirándulások, iskolakert). A külső partnerségek között szakmai és szociális együttműködések is megjelennek (pl. családgondozók, védőnő, rendőrség, civil szervezetek, felsőoktatási partnerek). Vezetőként célokom a partnerkapcsolatok rendszerbe szervezése: egyértelmű felelősségi rend, kapcsolattartási naptár, dokumentált együttműködési megállapodások és éves értékelések.

5.2.8. SWOT analízis

Erősségek: gyermekközpontú, inkluzív szemlélet; diagnózis és terápia egységében gondolkodó gyógypedagógiai gyakorlat; tapasztalt, elkötelezett szakembergárda és felhalmozott intézményi tudás; bázisintézményi és módszertani szerep, jó gyakorlatok átadásának lehetősége; iskolakert/terápiás kert és komplex személyiségfejlesztő programok, fejlesztő eszközök, fenntarthatóságra törekvés.	Gyengeségek: infrastrukturális elmaradások és ebből fakadó működésbiztonsági kockázatok; humánerőforrás-terhelés, szakemberhiány, túlóra és kiegészítő kockázata; a szociokulturális hátrányokból fakadó magas támogatási szükséglet (hiányzások, motiváció, családi krízisek), szülők bekapcsolódása az iskola életébe, bejáró tanulók magas száma.
Lehetőségek: fenntartói és pályázati források célzott bevonása infrastruktúra és eszközfejlesztésre; módszertani bázis szerep erősítése: képzések, szakmai napok, konzultációs szolgáltatások; helyi gazdasági szereplőkkel és civil partnerekkel való együttműködés a készségfejlesztő iskola	Veszélyek: további szakemberhiány és fluktuáció, a szakmai szolgáltatások beszűkülése; infrastruktúra-romlás miatti működési korlátozások; a tanulói hiányzások és lemorzsolódás növekedése, szociális krízisek elmélyülése; adatvédelmi incidensek kockázata a digitális működésben,

kimeneteinek javítására; digitális eszközök és asszisztív technológiák bevonása a fejlesztő munkába, korai fejlesztés elindítása, egyéb terápiás lehetőségek elindítása, gyógypedagógiai csoport létrehozása, utazótanári hálózatban dolgozó kollégák létszámának bővítése, az épülettel kapcsolatos problémák megszüntetésére való törekvés.	pedagógusok leterheltsége, gyógypedagógiai szakok hiánya, tornaterem és nyílászárók állapotának további romlása.
---	--

5.3. Stratégiai célkitűzések és az intézményfejlesztés irányai

A 2026–2031 közötti vezetői ciklus fejlesztéseit egymásra épülő, egymást erősítő stratégiai célrendszerben tervezem. A célok megvalósítása során kiemelt szempont az ütemezhetőség, a felelősségi rend és a mérhetőség (indikátorok).

Stratégiai főcélok:

1. Biztonságos, fenntartható és fejlesztő tanulási környezet megteremtése (infrastruktúra, eszközellátottság, baleset-megelőzés): szükséges épület javítások, karbantartások elvégzése.
2. Stabil, motivált és folyamatosan fejlődő szakmai közösség működtetése (HR, mentori rendszer, belső tudásmegosztás, kiégés-megelőzés).
3. Fejlesztésközpontú, funkcionális kimenetekre fókuszáló pedagógiai-gyógypedagógiai munka erősítése (EFT, terápiák, készségfejlesztés, pályaeorientáció).
4. A módszertani bázisintézményi és utazó hálózati szerep kiterjesztése, a partnerintézmények és a családok támogatásának rendszerszintű fejlesztése.
5. Digitális működés és információbiztonság fejlesztése az adatvédelem és a hatékonyság érdekében.
6. Erősíteni az egészség- és környezettudatos nevelésre irányuló programokat.
7. Pályázati lehetőségek feltérképezése.
8. Az alapítvány esetében a támogatókör kibővítése.

A célok megvalósítását projektlogika szerint, éves munkatervbe és felelősökhöz rendelt intézkedésekben bontom le. A végrehajtás során minden tanév végén vezetői beszámoló és önértékelés alapján korrekciót végzek (PDCA-ciklus).

5.4. A nevelő-oktató munka tartalmi megújítása és szakmai innovációk

5.4.1. Differenciálás, egyéni fejlesztési utak és dokumentált fejlesztés

A gyógypedagógiai nevelés-oktatás alapelve, hogy minden tanuló a saját szükségleteinek megfelelő, fejlesztő hatású ellátásban részesüljön. Ennek feltétele a tanulói állapot alapos megismerése, a szakértői vélemények és a pedagógiai megfigyelések összekapcsolása, valamint az egyéni haladási ütem tiszteletben tartása.

Vezetői intézkedések:

- Az Egyéni Fejlesztési Tervek (EFT) intézményi szintű egységesítése (közös sablon, minimális tartalmi követelmények, felelősségi rend).
- EFT-k félévenkénti felülvizsgálata és dokumentált szülői konzultáció (a családi együttműködés erősítésére).
- Fejlesztési adatlapok, mérési pontok kijelölése a készségfejlesztő tagozaton (bemeneti–közbenső–kimeneti mérés logikája).
- Hospitálási és belső óralátogatási rendszer működtetése a differenciálás jó gyakorlataira fókuszálva.
- Az Alsós és Felső Délutáni Programok hozzárendelése a fejlesztési irányokhoz.

5.4.2. Speciális terápiák és diagnosztikai eljárások fejlesztése

A pedagógiai program hangsúlyozza a diagnózis és terápia egységét, valamint a cselekvésbe ágyazott, szemléletes tapasztalatszerzés szerepét. A terápiás és fejlesztő eljárások bővítése akkor hatékony, ha a módszerhasználat intézményi szinten tudatos, a kollégák felkészültsége biztosított, és a fejlesztések eredménye visszamérhető.

Fejlesztési irányok:

- Sindelar–Zsoldos program: preventív és terápiás alkalmazás az alsó tagozaton és az iskolakezdés támogatásában.
- Művészetterápia és drámapedagógia: kommunikáció, önkifejezés és szociális készségek fejlesztése, különös tekintettel az autizmus spektrum zavarral élő tanulóakra.
- Szenzoros integrációt támogató tevékenységek: terápiás kert és mozgásos fejlesztések tudatos bevonása (taktilis, vestibuláris, proprioceptív ingerek).
- Komplex mentálhigiénés elemek: pozitív pszichológiai és érzelmi nevelési programok fenntartható beépítése.
- Alsós és Felső Délutáni Programjának direkt, konkrét fejlesztésekre irányuló tervezése, a tanulók

vegyes csoportokba történő fejlesztése – ehhez szükségek tervek elkészítése, eszközök és anyagok hozzárendelésével.

5.4.3. Tanulásszervezés: tevékenységközpontúság, projektmódszer, IKT

A hátrányos helyzetű és sajátos nevelési igényű tanulók esetében a cselekvésbe ágyazott tanulás, a kooperatív technikák és a rövid, élményszerű tanulási egységek különösen hatékonyak. Az IKT-eszközök – megfelelő módszertani keretezéssel – motivációt adhatnak, és asszisztív eszközként is szolgálhatnak.

Vezetői intézkedések:

- „Tanuljunk egymástól” – belső tudásmegosztási program: bemutató órák, jó gyakorlatok, hospitálások, szakmai beszámolók.
- IKT: a mindennapi pedagógiai gyakorlatban elvárt minimális digitális eszközhasználat és annak támogató képzése.
- Projekतालapú tanulási elemek az iskolakert, a háztartástan és a közösségi programok köré szervezve. – témahetek szervezése, projekttervek elkészítése.
- Digitális tananyagok és fejlesztő szoftverek tudatos kiválasztása.

5.4.4. Pedagógus-továbbképzés és belső szakmai fejlesztés

A pedagógiai program a kollégák szakmai felkészültségének növelését képzés, önképzés és belső tudásmegosztás útján támogatja.

Vezetőként éves továbbképzési tervet készítek, amely illeszkedik:

- az intézményi fejlesztési prioritásokhoz,
- a jogszabályi és fenntartói elvárásokhoz,
- valamint a munkatársak egyéni szakmai fejlődési céljaihoz.

5.5. Az intézményegységek specifikus fejlesztési feladatai

5.5.1. Általános iskola (1–8. évfolyam)

Az általános iskolai intézményegységben a legfontosabb feladat az alapkészségek stabilizálása, valamint a tanulási motiváció fenntartása.

Kiemelt intézkedések:

- Lépésről lépésre gyermekközpontú elemek erősítése.
- Projektmódszer erősítése.

- Korai jelzőrendszer a hiányzásokra és veszélyeztetettségre.
- Fejlesztő foglalkozások és terápiák integrálása a tanórai munkába.
- A tanulói sikerélmény tudatos erősítése (jutalmazási rendszer, önbizalomépítés, pozitív fegyelmezés).

5.5.2. Készségfejlesztő iskola (9–12. évfolyam)

A készségfejlesztő iskola kulcsszerepe, hogy a tanulók az iskola befejezésekor a lehető legnagyobb fokú önállóságot érik el, és – képességeikhez mérten – munkavégzésre, védett vagy támogatott foglalkoztatásra felkészüljenek.

Kiemelt intézkedések:

- A moduláris képzési rendszer gyakorlatorientált továbbfejlesztése.
- „Sajátos munkavállalói készségek” témamodul bevezetése.
- Valós külső gyakorlati helyek keresése helyi vállalkozásoknál és intézményeknél.
- Tankönyv/tananyag eszközfejlesztése és munkavédelmi szemlélet erősítése.

5.5.3. Utazó gyógypedagógiai hálózat és módszertani szolgáltatások: regionális bázis szerep erősítése

Az utazó gyógypedagógiai ellátás a többségi intézményekben integráltan nevelt/oktatott SNI gyermekek támogatását szolgálja. A pedagógiai programban megjelenik az eszközkölcsonzési szolgáltatás, valamint a módszertani segítségnyújtás feladata is (szakmai konzultáció, eszközhasználat bemutatása).

Fejlesztési lépések:

- **Logisztikai és órarendi optimalizálás:** útvonaltervezés, térségi ellátási körzetek racionális kialakítása, adminisztráció egyszerűsítése.
- **Partnerintézményi támogatás:** konzultációs napok, workshopok, hospitálási lehetőségek, módszertani segédletek.
- **Eszközkölcsonzés fejlesztése:** strukturált eszközleltár, adatbázis, kölcsönzési rend, felelős kijelölése; igény szerint bemutatók, használati útmutatók.
- **Digitális dokumentáció és adatbiztonság** az utazó kollégáknál (laptop/tablet, titkosított tárolás, hozzáférés- és jogosultságkezelés).

Szeretném bővíteni a törvény adta lehetőségek figyelembevételével az EGYMI szolgáltatásait:

- **Korai fejlesztés és gondozás:** a Pedagógiai Szakszolgálatok leterheltek, illetve a hátrányos helyzetű szülők egy része nem is teheti meg, hogy behozza a falvakból a városba a kisgyermekét. Helyben, az

óvodákkal együttműködve lenne igény erre a szolgáltatásra, bevonva a védőnői hálózatot is.

- **Gyógypedagógiai óvodai nevelés:** A speciális igényű gyermekek fejlesztésének, gondozásának megkezdése 3 éves kortól. Megfelelő tárgyi és személyi feltételek megteremtése.

5.6. Kapcsolatrendszer, partnerség és társadalmi beágyazottság

A szülőkkel való partneri viszony és bizalomépítés érdekében folytatjuk a „Nyitott Iskola” programot (szülői fórum, élményalapú közös programok), és rendszeresítjük a családlátogatásokat. Tágabb társadalmi környezetben partnerségi térképet készítünk, amely kiterjed a gyermekjóléti és családsegítő szolgálatokra, a védőnői hálózatra, a rendőrségre, a helyi vállalkozásokra és a civil szférára. Bázisintézményként célunk a térségi pedagógusok mentorálása szakmai napok, módszertani műhelyek és kibővített eszközkölcsháza szolgáltatás révén.

5.7. Minőségirányítás, ellenőrzés és önértékelés

5.7.1. Intézményi önértékelés és mérés-értékelés rendszere

A minőségirányítás célja, hogy az intézmény működése szabályszerű, átlátható és eredményes legyen. Tervezett elemek: éves célkitűzések rögzítése, bemeneti–kimeneti állapotfelmérések egységesítése, partneri elégedettségmérés kétféleképpen, valamint az eredmények rendszeres visszacsatolása a nevelőtestületi munkába.

5.7.2. Belső ellenőrzési terv és vezetői kontroll

A belső ellenőrzés célja a jogszabályi és szakmai megfelelés, a gyermekek biztonsága, valamint a szervezet hatékony működésének támogatása. Az ellenőrzést támogató, fejlesztő szemléletben végzem: az ellenőrzés eredménye mindig konkrét, megvalósítható fejlesztési javaslatban és határidőzött intézkedésben testesül meg a pedagógiai folyamatok, a tanügyi dokumentáció, a munkavédelem és a gazdálkodás területein.

5.8. Digitális stratégia és információbiztonság

A digitális stratégia a bizalmasság, a sértetlenség és a rendelkezésre állás (CIA) garantálására épül. Alapelvek: adatminimalizálás, szerepkör-alapú hozzáférés, védett tárolás, biztonsági mentések, és az utazó gyógypedagógusok hordozható eszközeinek kötelező lemeztitkosítása. Ezt az intézmény dolgozóira kiterjedő, éves információbiztonsági képzésekkel és egyértelmű incidenskezelési protokollal tesszük teljessé.

5.9. Ötéves intézkedési terv (2026–2031)

Az ötéves program végrehajtása az alábbi ütemezést követi:

- **Első év (2026/2027):** Stabilitás és biztonság (műszaki felmérés, HR-terhelés vizsgálata, dokumentumok felülvizsgálata).
- **Második év (2027/2028):** Szakmai-módszertani megújulás (belső tudásmegosztás, korai fejlesztés és óvoda jogi/fizikai elindítása, digitális minimum bevezetése).
- **Harmadik év (2028/2029):** Kimeneti integráció és regionális szerep (partnerségek helyi cégekkel a készségfejlesztőben, utazó hálózat módszertani megerősítése).
- **Negyedik év (2029/2030):** Innováció és mérés (intézményi önértékelés, tehetséggondozó programok integrálása, adatvédelmi audit).
- **Ötödik év (2030/2031):** Összegzés és új ciklus előkészítése (indikátorok elemzése, fenntarthatósági terv, tudásmenedzsment).

5.10. Adataalapú vezetői helyzetelemzés és indikátor-értékelés

Egy 21. századi köznevelési intézmény, különösen egy komplex feladatellátású EGYMI irányítása elképzelhetetlen a statisztikai adatok, a demográfiai mutatók és a külső mérési eredmények folyamatos elemzése nélkül. A Marcali Hétszínvirág EGYMI legfrissebb, 2025-ös KIRSTAT statisztikai adatainak elemzése alapján az alábbi stratégiai következtetéseket vontam le, és ezekre az alábbi konkrét intézkedési terveket fogalmaztam meg.

5.10.1. Demográfiai és szociokulturális adatok: Az intézmény, mint szociális védőháló

Tényadatok és Elemzés: A statisztikák rávilágítanak tanulóink rendkívül nehéz szociokulturális hátterére. A belső intézménybe beíratott 87 tanulóból 70 fő más településről bejáró diák. A tanulói létszámból 19 fő hátrányos helyzetű, 24 fő pedig halmozottan hátrányos helyzetű. Szintén beszédes adat, hogy 3 tanuló él otthont nyújtó ellátásban (gyermekvédelmi gondoskodásban). A tanulók nagy része (79 fő) egész napos iskolai oktatásban vesz részt, és 81 fő igényli a délutáni foglalkozásokat. Emellett az intézményben 7 fő évfolyamismétlő és 1 fő egyéni munkarendben tanul.

Vezetői következtetés: Az iskola a térség legfontosabb szociális intézménye is egyben. A magas bejáró létszám (70 fő) hatalmas logisztikai terhet jelent (buszhoz kísérés, felügyelet), a magas hátrányos helyzetű és gyermekvédelmi gondoskodásban élő tanulói arány pedig azt mutatja, hogy az oktatás mellett a szociális, mentálhigiénés és életviteli gondoskodás az intézmény mindennapi feladata. Az egész napos benntartózkodás (79 fő) és a délutáni foglalkozások igénybevétele (81 fő) sokuk számára a napi meleg

étkezés és a biztonságos környezet egyetlen garanciája.

Fejlesztési javaslataim:

- **Délutáni sáv optimalizálása:** Mivel 81 tanuló délutáni foglalkozásokon vesz részt, a délutáni időszávot célzott hátránykompenzációra és készségfejlesztésre kell felhasználni. Szorgalmazom az egyéni, terápiás jellegű foglalkozások (pl. drámapedagógia, kézművesség, mozgásfejlesztés) fókuszba helyezését a tanóra utáni időszakban az egyéni fejlesztési tervek figyelembevételével, direkt besorolással.
- **Gyermekvédelmi háló erősítése:** A 3 otthont nyújtó ellátásban lévő és a kiugróan magas HH/HHH (összesen 43 fő) tanuló okán a gyermek- és ifjúságvédelmi felelős óraszámának maximális kihasználása, valamint a Marcali Család- és Gyermekjóléti Központtal, illetve a nevelőszülői hálózatokkal való heti szintű, proaktív kapcsolattartás bevezetése indokolt az évfolyamot ismétlők (7 fő) számának leszorítása érdekében.

5.10.2. Osztályszerkezet, HR és az Utazó Gyógypedagógiai Hálózat terhelése

Tényadatok és elemzés: Az általános iskolai részlegben 80 fő tanuló van, akiket 9 osztályba soroltunk, a készségfejlesztő iskolában pedig 7 fő tanul 1 osztályban. A humánerőforrás tekintetében az intézmény teljes munkaidős gyógypedagógus-ellátottsága a következőképpen alakul: az 1-4. évfolyamon 7 fő, az 5-8. évfolyamon 6 fő, a készségfejlesztő/képességfejlesztő iskolában 2 fő dolgozik. Kiemelkedő adat, hogy miközben az intézmény belső létszáma 87 fő (akiket az említett 15 fő belső pedagógus lát el), az utazó gyógypedagógiai hálózatban 157 integráltan tanuló gyermeket mindössze 5 fő utazó tanár próbál ellátni a térségben.

Vezetői következtetés: Az EGYMI belső osztályai komoly odafigyelést és differenciálást követelnek meg a pedagógusoktól, hiszen sok esetben eltérő sérülésspecifikumokat kell menedzselniük. Ugyanakkor az utazó hálózat 157 fős ellátotti köre azt jelzi, hogy a Marcali EGYMI valódi regionális központ, de az mindössze 5 utazó tanárra vetítve aránytalan pedagógus-leterheltséghez és logisztikai nehézségekhez vezet.

Fejlesztési javaslataim:

- **Belső erőforrások optimalizálása:** Az asszisztensi hálózat munkáját úgy kell strukturálni, hogy minden osztályban, de különösen a tanulásban akadályozott alsóbb évfolyamokon biztosított legyen a segítő jelenlét a gyógypedagógusok (7 és 6 fő) mellett.
- **Utazó hálózat racionalizálása és bővítése:** A 157 utazó körös gyermek tisztességes ellátásához a tankerülettel egyeztetve halaszthatatlan az új gyógypedagógusi státuszok kikövetelése. Addig is

elengedhetetlen a területi beosztás szoftveres logisztikai optimalizálása az utazási idők csökkentése érdekében, illetve a többségi iskolák pedagógusainak intenzív felkészítése a módszertani teher megosztására.

5.11. Összegzés és záró gondolatok

A Hétszínvirág EGYMI vezetőjeként olyan, stabilan működő, szakmailag innovatív és módszertani központi szerepét erősítő intézményt kívánok irányítani, amelyben a gyermekek biztonságban vannak, a pedagógusok támogatást kapnak a fejlesztő munkához, és a családok partnerként tudnak kapcsolódni az iskola életéhez.

A program középpontjában a tanulók fejlődése, az önálló életvitelhez vezető készségek erősítése és az esélyegyenlőség támogatása áll. Meggyőződésem, hogy a dokumentált tervezés, a belső kontroll és az információbiztonság megerősítése a mindennapi működés minőségét javítja, és hosszú távon növeli az intézmény iránti bizalmat. A fejlesztések végrehajtását átlátható felelősségi renddel, éves célkitűzésekkel és mérhető mutatókkal kívánom biztosítani.

Vezetőként és gyógypedagógusként is az a célom, hogy a Hétszínvirág iskolában a hosszú évek alatt kialakított intézményi értékeket megőrizzem, és új innovációval bővítsen.

Szeretném, ha az intézmény dolgozói együttműködnének velem, ötleteikkel, tapasztalataikkal változást generálnának, hogy a felmerülő problémákon közösen tudjunk dolgozni.

Olyan intézményt szeretnék, amiben a gyermekek, a kollégák jól érzik magukat, és a közös tevékenységek és programok a kisebb közösségeket összekovácsolják.

Új vezetőként célom, hogy egy közös jövőképet alakítsunk ki az iskola apraja nagyjával, hogy mindenki jól érezze magát, mert egy támogató légkörben a tanulás is sokkal eredményesebb.

Marcali, 2026. március 11.



Bartokos Katalin