

# **VEZETŐI PROGRAM**

Budapest XXI. Kerületi  
Kazinczy Ferenc Általános Iskola

DÖBREI ÁRPÁD

2026

## TARTALOM

Bevezetés .....	2
Vezetői gondolatok.....	4
A vezetői program koncepciója .....	6
Stratégiai fejlesztés.....	6
Összehangolt közösségfejlesztés .....	8
Fejlesztési terv .....	12
Jövőkép.....	12
Helyzetelemzés .....	13
Adatok.....	14
Fenntartói jelentés .....	14
Társadalmi környezet .....	15
Értékek .....	20
Értékelés .....	21
Korunk kihívásai.....	22
Országos Kompetencia Mérés elemzése.....	23
Előző vezetői program .....	25
Országos szakmai ellenőrzés megállapításai .....	26
Ahogyan mi látjuk magunkat .....	30
Helyzetelemzés összegzése .....	32
Fejlesztési területek meghatározása .....	33
Intézkedési terv .....	38
Vezetői intézkedési terv .....	39
Stratégiai fókuszpontok a megvalósításhoz .....	40
Záró gondolatok .....	43
Forrásjegyzék.....	44
Mellékletek .....	45
A hónap játéka.....	45

## BEVEZETÉS

### A neurodiverzitás térnyerése

Évek óta tapasztaljuk, hogy a diagnosztizált SNI, BTMN, autizmus spektrum zavarral, ADHD-val élő gyermekek száma statisztikailag növekszik a köznevelésben, mindemellett a 21. századi iskola kihívása már nemcsak az ismeretátadásban nyilvánul meg, hanem a szocializáció megvalósításában is, ahol a heterogén csoportösszetétel alapvető adottság.

Megtapasztaltuk azt is, hogy már többször kudarcot vallott a hagyományos, frontális és kompetitív (versengő) szocializációs modell az érintett tanulócsoporthoz. Az SNI-s és spektrumzavaros tanulók gyakran a közösség peremére szorulnak a „láthatatlan” szociális szabályok és a szenzoros túlterhelés miatt, szorongásuk „értelmezhetetlen” viselkedésben nyilvánulhat meg.

Iskolánkban a szemléletváltás sikeresnek mondható a „befogadás” (integráció) megvalósult, a valódi részvételre alapozott elfogadás (inklúzió) jó úton halad.

Ezek a „normatív” elvárások a köznevelésben már régóta elfogadásra kerültek, de továbbra is előfordul, hogy kudarcként éli meg a gyermek is, a szülő is, mindemellett a pedagógus is ezt a folyamatot.

A probléma felvetésére, fontosságára és időszerűségére ez a két cikk mindennél jobban rávilágít.

<https://index.hu/belfold/2026/01/14/hal-melinda-szulo-generacio-mentalis-zavar-pszichologia/>

Ennek központi gondolata: *„... egyértelmű a tendenciózus növekedés, hiszen 2023-ban megközelítőleg 95 ezer, míg 2024-ben már 115 ezer fiatalt látott el a hazai gyermek- és ifjúságpszichiátria rendszer a KSH adatai szerint... – mondja Hal Melinda klinikai szakpszichológus, ...*

*„Nagyon sokszor szorongásokból, depresszióból fakad, személyiségproblémákból ered, az érzelmi rendszer zavaraiból, a megküzdési képtelenségből, vagy akár a korán megérkező függőségekből” – magyarázza a szakember.”*

A másik cikk a <https://mandiner.hu/belfold/2026/01/kutatas-sok-ezer-szulo-konnyebbulhet-meg> oldalon található, melynek lényege:

*„Mi van, ha a „rossz viselkedés” néha nem nevelési kérdés, hanem idegrendszeri zaj? Egy friss, díjnyertes magyar kutatás azt sugallja, hogy diagnózis nélküli óvodásoknál is gyakran megjelenhetnek olyan szenzoros eltérések – vagyis az ingerek feldolgozásának sajátos mintázatai – amelyek hatással lehetnek az alvásra, a terhelhetőségre és a viselkedés szabályozására.”*

Meglátásom szerint egy új típusú szocializációra (nevelési elvekre) lesz szükség, ahol túllépünk a pusztán inklúzió azáltal, hogy nem csupán az „elfogadott normáknak” való megfelelést célozzuk meg, hanem a közös játékelményen keresztül a közösség működésének alapjait írjuk át a neurodiverzitás<sup>1</sup> elismerésével.

(Összehangolt közösségépítés)

### **A Zsolnai-modell és az új típusú szocializáció találkozása**

A Zsolnai József nevével fémjelzett **Értékközvetítő és Képességfejlesztő Program (ÉKP)** és a **Nyelvi, Irodalmi és Kommunikációs Program (NYIK)** szellemisége már évtizedekkel ezelőtt rögzítette azokat az alapköveket, amelyekre a mai inkluzív pedagógia építkezhet. Zsolnai már évtizedekkel ezelőtt felismerte, hogy az iskola nem csupán tudásátadó gyár, hanem a személyiségfejlődés és a társadalmi együttélés színtere.

Az iskola korábbi elköteleződése az ÉKP mellett nem csupán egy módszertani választás volt, hanem egy olyan **pedagógiai hitvallás**, amely a gyermeket – minden egyediségével együtt – a középpontba helyezi.

Az „Összehangolt közösségépítés” programja nem leváltja, hanem **új kontextusba helyezi** ezt az örökséget.<sup>2</sup> Míg az ÉKP a rendszerváltás idején a választás szabadságát és a sokszínű értékrendet hozta be, addig a mi programunk a kognitív sokszínűséget, a **neurodiverzitást** teszi meg alapértéknek.

**A második vezetői ciklusom fókuszában** ez áll, ahol az **„Összehangolt közösségépítés”** nem csupán projekt, hanem az iskola működésének elválaszthatatlan része. Stratégiai célom ennek megvalósítása, amely a **Zsolnai-örökség** és a **modern neuro-inkluzív szemlélet ötvözésével** nyújt hiteles iránymutatást és „jó gyakorlatokat” a tágabb szakmai környezet számára.

A program mottója lehet:

*„Nem elhagyjuk a múltat, hanem a Zsolnai-féle alapokra építjük fel a 21. századi, neurodivergens-barát iskolát.”*

---

<sup>1</sup> A neurodiverzitás: az emberi agy működésének természetes sokféleségének jelentését használom

<sup>2</sup> Ennek igazolását a „Fejlesztési tervben” adom meg.

## VEZETŐI GONDOLATOK

*Az újítást, még ha jó és szükséges is, sokan ellenzik.  
De újítás nélkül nem lehet építkezni.*

*Kazinczy Ferenc*

Ha szeretném meghatározni a 21. századi iskolát, első közelítésben csak a vele kapcsolatban lévő résztvevőkkel, tényezőkkel tudom megtenni, különben csak egy elcsépelet „jó iskola” kifejezést használhatnánk. Azt is érdemes figyelembe venni, hogy a század egynegyedén már túl vagyunk, így a 21. századi iskola alatt a folyamatos innovációt, a változásra képes iskolát értjük.

Általában (régén és most is) az iskolák célja a feladatukban nyilvánul meg, ami tanulói kompetenciák fejlesztésében valósul meg.<sup>3</sup>

### Legfőbb jellemzői

A 19-20. század	A 21. század
Ismeretek (tények) és szabályok megtanítása.	<b>Az egész életen át folyó tanulás</b> képességének és készségének kialakítása,
Kész megoldások és előre meghatározott tudáshalmaz átadása.	<b>Személyre szabott oktatás, a tanulás</b> ütemezése igazodik a diákhhoz.
A tudás forrása: az iskola, a tanár, az osztálykeretben történő tanítás, a tankönyv.	<b>Különböző forrásokból és</b> <b>perspektívából szerzett tudáselemek</b> integrációja,
Tanítás folyamatát a tanári instrukció dominanciája határozza meg.	<b>Kisebb, gyakran heterogén</b> <b>csoportokban történő tanulás</b>

1. táblázat [https://ofi.oh.gov.hu/sites/default/files/attachments/nop\\_i\\_also\\_felz.docx](https://ofi.oh.gov.hu/sites/default/files/attachments/nop_i_also_felz.docx)

Közhely, hogy életünk felgyorsult, ilyen a mai tempó, a tanulók ezt tartják természetesnek, ezzel kellene az iskolában is felvenni a versenyt.

<sup>3</sup> A Kormány 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelete a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról 4§ (c)

A legtöbbet a munkaerőpiac elvárásairól tudhatunk meg, különböző kiadványok látványos animációk mutatják be, mire van szüksége a jövő munkavállalójának, a jelen tanulójának.

Kevés szó esik az emberi kapcsolatokról, az önismeretről, az önbizalomról, a célkitűzésekről és azok megvalósításáról, a pénzzel való bánásról, a befektetésekről, a vállalkozásokról és még sorolhatnám.

Ha a szülőktől azt kérdeznénk, mit választana: sikeres legyen a gyermeke vagy boldog, valószínűleg az utóbbit választanánk, mert az a bővebb halmaz, minket meg „csak” a sikeres munkavállalás felé terelgetnek.

Amennyiben nem oldható fel ez az ellentét, várhatóan a nemzedékek közötti szakadék (geberáció-kutatás) még nagyobb lesz, mi ezen az oldalon azt mondjuk „részképesség zavar”, ők, a tanulók meg megvonják a vállukat.

Változás, innováció kell!

## A VEZETŐI PROGRAM KONCEPCIÓJA

*„Minden stratégiai terv annyit ér, amennyi megvalósul belőle.”*

*Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés, Bp. 1994.*

### Stratégiai fejlesztés

Kell-e az iskolában, mint szervezetben megvalósuló stratégiával foglalkozni?

Első megközelítésben akkor, ha versenyhelyzet van.

Véleményem szerint iskolai stratégia napjainkban úgy jelenik meg, mint az igazgató és/vagy egy szaktanácsadó, szakértő személyes **elképzelése**, amelyek gyakran informális hatások alatt állnak, attól függetlenül, és annak ellenére, hogy a stratégiai tervezés és irányítás a **vezetői kompetencia** egy vizsgált és számonkért területe.

A stratégiai terv a jövőre vonatkozó elképzelések megvalósítására vonatkozik, ebben az értelemben maga a terv, a fejlesztési terv a stratégia-alkotás része.

A stratégia alkotásnak változásokat kell meghatározni és az innovációt kell segítenie. Ahhoz, hogy a versenyhelyzetbe „beleálljunk”, s a legmegfelelőbb stratégiát alkalmazzuk, ahhoz szükség lesz egy olyan vezetői csapatra, melynek tagjai fejlett érzelmi intelligenciával rendelkeznek, akik készek az innovációra, elfogadják a folyamatos tanulás szükségességét.

Ugyanakkor munkatársak bevonása, motiválása nélkülözhetetlen eszköz az intézményvezetés kezében, figyelemmel arra, hogy az egyes kollégák hogyan érzik magukat a közösségben és ebben a munkában egyenrangúnak kell őket tekinteni.

A stratégiai tervezés jellemzői

- A célok megfogalmazása mellett nagy súlyt helyez a megvalósításukhoz szükséges módszerekre, az elért eredmények értékelésére és a megvalósítás feltételeinek megteremtésére.
- A jövőorientáltság miatt sok bizonytalansági tényezővel kell tudni együtt élni.
- A stratégiai tervezés öntanuló és önfejlesztő folyamat, amely az egész szervezet közös ügye, a döntések irányítója és értékelője.
- Komplex, bonyolult vezetési folyamat, fontos szerepe van ebben az őszinte véleménycseréknek, a nyílt vitáknak, a konstruktív kommunikációnak.

Egy vezetői program esetében a stratégiai szemlélet azt jelenti, hogy nemcsak a napi feladatokat látjuk el, hanem egy távolabbi, jövőbeli célhoz (vízióhoz) igazítjuk az összes operatív lépést.

Az alábbi vázlat az Összehangolt közösségépítés, mint stratégiai cél köré épül fel, kifejezetten az SNI/BTMN inklúzió kontextusában...

### **Jövőkép**

„Olyan akadálymentesített társas tér létrehozása, ahol a neurodiverzitás nem inklúziós feladat, hanem a közösségi fejlődés motorja.”

### **Helyzetelemzés**

Mielőtt bármilyen programba kezdünk, rögzíteni kell a valós tényeket, melyre alapozható a jövőkép által elképzelt fejlesztési területek.

### **Fejlesztési területek meghatározása**

A területek meghatározása a helyzetelemzés megállapításaiból következnek, de a tények ismeretéből adódó nyilvánvaló következtetéseket is levonhatunk.

Ezt kereszttablás SWOT analízissel valósítom meg. A SWOT továbbfejlesztett változatával arra a kérdésre is választ kaphatunk, hogy „Az adott erősségre építve el tudjuk-e kerülni az adott fenyegetést?”

### **Ütemezés**

A program 5 éves időtávban valósul meg.

### **Visszacsatolás, minőségbiztosítás**

Rugalmasság: a stratégia/ fejlesztési terv nem kőbe vésett, hanem az éves reflexiók alapján korrigálható

Az elvárásom, hogy a nevelési célok tudatos követése, a hozzájuk rendelt feladatok végrehajtása és végrehajttatása során az intézményi pedagógiai kultúra és a pedagógiai munka színvonala növekedjék.

## Összehangolt közösségfejlesztés

Nem csupán a gyerek van a közösségben (integráció), és nem is csak helyet szorítunk neki (inklúzió), hanem a közösség maga válik olyanná, amit az ő jelenléte, személyisége is formál.

Hogyan válhat a strukturált (megtervezett) közösségi játék a szocializáció hatékony eszközévé?

A kooperatív struktúrájú játékok érezhetően csökkentik-e a szociális szorongást az SNI/BTMN tanulók körében?

A közös élményalapú tevékenység a többségi tanulók attitűdjét is pozitívan befolyásolja?

Ha ezekre a kérdésekre megkapjuk a választ, akkor a program **célkitűzése**, vagyis egy olyan szocializációs program valósul meg, melynek központi gondolata az **Összehangolt közösségépítés**.

Feladat egy olyan elfogadó és támogató közeg megteremtése, ahol minden gyermek – legyen bármilyen egyedi a fejlődési útja (SNI, BTMN vagy spektrumzavar) – megtalálja a saját helyét és értékeit a közösségben. Nem csupán egymás mellett, hanem egymással játszva kívánunk élményeket gyűjteni.

Hogyan valósítjuk meg ezt?

A foglalkozások, tanórák során közösségi játékokon keresztül építünk „láthatatlan hidakat” a gyerekek közé.

Olyan módszereket használunk, amelyek:

- **Lebontják az akadályokat:** Figyelünk az egyéni érzékenységekre és szükségletekre.
- **Közös sikert adnak:** Nincs verseny (vagy csak nagyon kevés), csak együttműködés, így elkerüljük a szorongást és a kudarcélményt.

Megmutatjuk a gyerekeknek, hogy a csoportjuk attól színes és erős, hogy mindenki mást tud hozzátenni a közöshöz.

Összeségében ez az összehangolt „odafigyelés” nemcsak az érintett gyermekeknek segít a beilleszkedésben, hanem a teljes közösséget gazdagítja empátiával és valódi barátságokkal.

### **A Zsolnai-modell és az új típusú szocializáció találkozása**

Az 1990-es évek elején a demográfiai változások miatt iskolánknak új utakat kellett keresnie.

Ekkor döntöttünk az ÉKP program adaptálása mellett, amely kiválóan illeszkedett pedagógiai szemléletünkhöz és korábbi tapasztalatainkhoz.

Az első ÉKP-s osztály 1992/93-ban indult, majd rövid időn belül az egész iskola átvette ezt a szemléletet. A program bevezetése sikeresnek bizonyult: beiskolázási gondjaink megszűntek, intézményünk stabil, elismert iskolává vált a kerületben.<sup>4</sup>

### **Közös alapértékek: A gyermekközpontúság és a "teljes ember"**

Zsolnai programjaiban a gyermek nem egy passzív befogadó, hanem cselekvő alany. Az ÉKP szellemisége – amely az egyéni képességek kibontakoztatására és az értékközvetítésre épül – egyenes utat mutat az új típusú szocializációhoz.

- Hasonlóság: Mindkét program elveti a merev, frontális oktatást a **tevékenységközpontúság** javára.
- Építkezés: Az ÉKP-ban megszokott „képességfejlesztő foglalkozások” és művészeti blokkok mintájára vezethető be az inkluzív közösségi játék, ahol a fejlődés nem tantárgyi, hanem szociális szinten valósul meg.

---

<sup>4</sup> <http://kfai.hu/tortenetunk/>

### A NYIK és a szociális akadálymentesítés kapcsolódása

A NYIK program egyik legfontosabb pillére a kommunikációs kultúra fejlesztése volt. Zsolnai felismerte, hogy a társadalmi érvényesülés alapja a gondolatok és érzések kifejezésének képessége.

- Az SNI-s és spektrumzavaros tanulók esetében a kommunikáció gyakran akadályokba ütközik.
- A továbbfejlesztés: A NYIK-es drámajátékok és helyzetgyakorlatok adják az alapját azoknak a **szociális forgatókönyveknek**, amelyeket piktogramokkal és vizuális segédletekkel „akadálymentesítünk”. Az a figyelem, amivel a NYIK a metakommunikáció felé fordult, most a neurodivergens tanulók „láthatatlan” szociális jelzéseinek dekódolásában élhet tovább.

### Képességfejlesztés helyett/mellett: személyiség-alapú kooperáció

Az ÉKP neve is mutatja: a hangsúly a képességfejlesztésen van. A mi stratégiánkban ez úgy finomodik, hogy nem csupán az egyéni képességeket fejlesztjük izoláltan, hanem azokat **közösségi funkcióvá** emeljük.

- **Zsolnai szemléletében:** Minden gyermek tehetséges valamiben.
- **Az összehangolt szemléletben:** Ez a tehetség (pl. egy autista gyermek rendszerező képessége vagy egy ADHD-s tanuló kreatív energiája) a közösségi játékok motorjává válik. Az ÉKP-s „választható tevékenységek” szellemisége jelenik meg a mi szerep-alapú játékainkban, ahol a gyermek választhatja meg a személyiségéhez illő felelősségi kört.

### A folytonosság összefoglalása

Zsolnai-örökség (ÉKP/NYIK)	Új típusú szocializáció (Programunk)	Kapcsolódási pont
Személyiségközpontúság	Neurodiverzitás-fókusz	Az egyéni sajátosságokat nem hibaforrásnak, hanem adottságnak tekintjük.
Szociális érzékenység fejlesztése	Inkluzív közösségi fúzió	A többségi tanulók empátiájának fejlesztése a közös tevékenységek során.
Kommunikációs tréningek	Strukturált szociális interakció	A társas érintkezés szabályainak „lebontása” és érthetővé tétele mindenki számára.
Értékközvetítés	Társadalmi validáció	Annak megélése, hogy mindenki (az SNI-s is) értékes tagja a csoportnak.

### **A pedagógus szerepének fejlődése**

A Zsolnai-pedagógus hagyományosan **facilitátor**, segítő és partner. Ez az attitűd egy nagy lehetőség az iskola kezében; az új típusú szocializáció során ez a szerep az **összehangolás** irányába mozdul el: a pedagógus nemcsak segíti a gyermeket, hanem finomhangolja a különböző „huzalozású” idegrendszerek közötti interakciót, biztosítva, hogy a közös játékelmény ne szorongáshoz, hanem valódi kapcsolódáshoz vezessen.

Mindemellett a hagyományos értékeket is közvetíti ez a szerep; feladata, hogy átörökítse a nemzeti kultúrát a tananyagon keresztül. Személyiségfejlesztésről is, érzelmi fejlesztésről is szó van, nem mellékesen az ismeretátadás mellett.

### **Hogyan őrizhető meg a szellemiség a gyakorlatban?**

A program biztosítja, hogy nem egy „idegen testet” hozunk be az iskolába, hanem a Zsolnai-féle érték közvetítést **modernizáljuk**:

- **A drámapedagógia továbbélése:** A NYIK-es helyzetgyakorlatokból „szociális forgatókönyvek” lesznek, amik segítik a spektrumzavaros gyerekek eligazodását.
- **Az ÉKP komplexitása:** Az „Összehangolt közösségépítés” nem külön óra, hanem átszövi a napot, ahogy régen az ÉKP-s szemlélet is átszötte a tantárgyakat.

## FEJLESZTÉSI TERV

A fejlesztési terv a **helyzetelemzés** során feltárt tényekre, a Zsolnai-féle ÉKP-**hagyományokra** és a neurodiverzitásból fakadó **új kihívásokra** épít, kijelölve a fejlesztési területek meghatározásának fő irányait: a közösségi kohéziót és az akadálymentesített kommunikációt. Erre alapozva a vezetői program az „Összehangolt közösségépítés” stratégiáját valósítja meg, amely a játékpedagógia eszközeivel teszi a neuro-inklúziót az intézmény gyakorlatává. A **megvalósítást** a vezetői intézkedési terv adja meg, amely egy ötéves, mérhető mérföldkövekkel ellátott ütemtervben rögzíti a módszertani megújulás, a pedagógus-mentorálás és a bázisintézménnyé válás lehetőségének konkrét lépéseit.

### Jövőkép

Pedagógus társaimmal együtt olyan szervezetet kívánok kialakítani, amely

- nyitott a változásra
- szisztematikus a problémamegoldása
- jelen és jövőorientált
- tanul mások tapasztalataiból
- az elérendő eredményekre figyel.

Komoly feladat elé állíthat bennünket az, hogy alkalmazni kell a módosított NAT szerinti *Egységesség és differenciálás, módszertani alapelvek*-et, melynek főbb elemei a következők:

- aktív tanulói tevékenységek
- tevékenységközpontú tanulásszervezés
- digitális technológiával támogatott oktatási módszerek
- egyénre szabott tanulás, egyéni rétegmunka
- **inklúzió, mint az integráció magasabb szintje**

Külön kiemelem a felsorolás utolsó pontját, vezetői programom nemcsak az integrációt, hanem az **inklúzió magasabb szintjét** tervezi megvalósítani.

Ezzel együtt támaszkodhatunk arra is, hogy a tanuló szervezet megérti annak a szükségszerűségét, hogy: **„ne csak az elmét, a szívet is megérintse, vágyat keltsen a tanulás iránt”**<sup>5</sup>

A NAT szerint ez „olyan pedagógusokat kíván, akik rendelkeznek az ehhez szükséges szemléletmóddal és kompetenciákkal.”

---

<sup>5</sup> David Hopkins: Minden iskola kiváló iskola, OFI, 2011

## Helyzetelemzés

„Minden változásnak – a szervezetek sikeres működésének, vagy pedagógiai folyamatok sikerének is – az alapja a helyzetelemzés. Ez a kiindulási pont, amely alapján meg tudjuk fogalmazni céljainkat és meg tudjuk tervezni a programunkat.

A helyzetelemzés és -értékelés általában nem valamiféle mindentől függetlenített, „öntörvényű” munkálkodás, hanem szoros összefüggésben kell állnia a stratégiaalkotási és tervezési folyamatokkal. A helyzetelemzés és -értékelés tehát támogató és megalapozó munkát jelent.” (Krémer 2009)

Általában egy helyzetelemzés az alábbi forrásdokumentumokra támaszkodhat, ezekből vonhat le következtetéseket. Jelenleg ezek közül néhány még nem érhető el, van amelyik nem releváns, vagy nem tudok a fejlesztéshez szükséges lényeges információt „kinyerni”:

- OH adatok, OH jelentések
- tanulmányi eredmények
- verseny eredmények
- szaktanácsadói fejlesztési javaslatok
- a környezet elégedettsége, hangulata
- fenntartói jelentések, intézkedési tervek
- pedagógiai program, SZMSZ
- társadalmi környezet
- előző vezetői program
- mérési eredmények
- hogyan látjuk magunkat?

Elemzésemben az utolsó pontotokat emelném ki, ezek mindegyike külön-külön is okot adhat arra, hogy szükség esetén fejlesztési/intézkedési tervet készítsünk.

## Adatok

OM azonosító: 035184  
Feladatellátási hely címe: 1215 Budapest XXI. kerület, Vágóhíd utca 68-74  
Feladatellátási hely vezető: Döbrei Árpád  
Fenntartó: Dél-Pesti Tankerületi Központ  
Alaptevékenység szakmai alapdokumentum szerint  
- általános iskolai nevelés-oktatás (alsó tagozat)  
- általános iskolai nevelés-oktatás (felső tagozat)

Fenntartói jelentés<sup>6</sup>

A Dél-Pesti Tankerületi Központ -többek között- az alábbi területeken fogalmazott meg stratégiai irányokat, fejlesztési célokat

- szociális feszültségek enyhítése
  - Élménypedagógiai módszerek bevonása, szabadidős programok támogatása — pályázatok nyomán követése (pl. Erzsébet táborok).
- térségi együttműködés fejlesztése
  - az együttműködési formák kidolgozása, működtetése és továbbfejlesztése, a hatékonyabb kommunikáció és tapasztalatcsere érdekében.
- hatékonyság javítása a tananyag oktatásában
  - Az Y és Z generáció elvárásainak, jellegzetességeinek megfelelő oktatási környezetben való használható tudás elérése
  - A kompetenciamérések eredményeinek kiértékelését nyomatékosabban kellene figyelembe vennie minden intézménynek, annak érdekében, hogy a fejlesztési területeket pontosan meg tudják határozni.

*„A Dél-Pesti Tankerületi Központ olyan célokat jelöl meg, amelyek több úton is megközelíthetőek, ... a végleges megoldás a szereplők által elfogadott kompromisszumokkal és együttműködő akarattal formálódjanak.”*

---

<sup>6</sup> A Dél-Pesti Tankerületi Központ Esélyegyenlőségi Intézkedési terve  
<https://kk.gov.hu/download/2/e7/a2000/TEIT%20D%C3%A9l-Pesti%20TK%202020.pdf>

## Társadalmi környezet

A „társadalmi környezet” helyzetelemzés alatt azt értem, hogy a változást, illetve annak irányát (önkényese) a munka világa, az iskola, az igazgató, az értékek és értékelés szempontjából vizsgálom.

2011-ben a Microsoft megbízásából készült ITL Research nemzetközi kutatás azt vállalta, hogy feltérképezi, melyek azok a készségek, képességek, amelyekre a 21. században a munkaadók igényt tartanak az iskolából kikerülő diákok részéről.

Elindult 2016-ban az Microsoft Innovatív Iskola Program<sup>7</sup>, 10 év telt el és már módosultak az elvárások, melyet 2026 januárjában Microsoft Elevate for Educators<sup>8</sup> programban adtak meg.

### Összehasonlítás a jelen elvárásaival

Szempont	2011-es ITL megállapítások	Jelen elvárásai (2025+)
Technológia szerepe	Az IKT eszközök használata még gyakran kiegészítő vagy "jutalom" volt.	A hibrid és mesterséges intelligencia (AI) alapú tanulás alapfeltétel; az AI-literácia és az etikus használat kritikus elvárás.
Készségek fókusz	A kritikai gondolkodás és a digitális írástudás alapjaira fókuszált.	Az érzelmi intelligencia (EQ), a rugalmasság és az élethosszig tartó tanulás (LLL) képessége felértékelődött az automatizáció miatt.
Tanulási környezet	"Tanulás a falakon kívül" – kísérleti jelleggel, korlátozottan.	Teljesen integrált digitális ökoszisztémák (pl. Microsoft Teams for Education), ahol a fizikai és virtuális tér elválaszthatatlan.
Adat és értékelés	Az innováció mérése nehézkes és ritka volt.	Adatvezérelt pedagógia: a tanulási elemzések (learning analytics) azonnali visszacsatolást adnak a fejlődésről.

<sup>7</sup> <https://news.microsoft.com/hu-hu/2016/09/14/elindult-a-microsoft-innovativ-iskola-programja-a-21-szazadi-oktatasert/>

<sup>8</sup> <https://elevateforeducators.microsoft.com/>

---

*Főbb eltolódások*

A "Ritka" esettől a "Normáig": 2011-ben a kutatás megállapította, hogy bár a vezetők elvárják a 21. századi készségeket, a gyakorlatban ezek ritkán jelentek meg a tanórákon. Ma a munkaerőpiaci elvárások (pl. távmunka, globális együttműködés) kényszerítő ereje miatt ezek már nem választható extrák.

Az AI-forradalom: Míg 2011-ben a keresőmotorok és a tartalomkészítő szoftverek voltak az innováció csúcsán, ma a generatív mesterséges intelligencia átírja a "Tudásépítés" rubrikát: a hangsúly a tartalomgenerálásról a validálásra és a kérdezéstechnikára (prompting) helyeződött át.

A mi iskolarendszer gyakorlatunktól ez a megközelítés idegen. Nem csak félünk olyan problémákkal szembesíteni a diákjainkat, amikre nem tanítottuk meg a megoldást, hanem ezt egyszerűen igazságtalannak is tartjuk.

Az iskolai kultúránkból a közösen értékelt közös munka szinte teljesen hiányzik. Természetesen ehhez rendszerező képességet, háttértudást, műveltséget nem könnyű szerezni.

Ráadásul az ezzel ellentétes folyamatot is figyelembe kell venni:

*Az automatizálásból adódóan a munkavállalók egyre nagyobb része dolgozik majd technológiai támogatással (robotok, BI<sup>9</sup>), emiatt a hagyományos szerepek átalakulnak, és új kompetenciákat igénylő, adat- és információ-vezérelt alapon működő munkakörök jönnek létre. <sup>10</sup>*

---

<sup>9</sup> business intelligence, leegyszerűsítve: a nyers adatok kiértékelésének és feldolgozásának képessége (saját def.)

<sup>10</sup> <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/global-human-capital-trends-2019.html>

### *Az iskola*

Tudjuk, hogy az iskola nem csak tanulásra alkalmas helyszín, nemcsak tantárgyakat tanít, tudást ad át, hanem szocializációs közeg is, ahol egy átlagos diák élete egy jelentős részét eltölti, ezzel igen nagy hatással van a pszichés fejlődésére.

A jövő iskolájának tisztában kell lennie ezekkel, ha a folyamatokra hatással nincs is, figyelemmel kell kísérni azt, mi is történik a gyerekekkel.<sup>11</sup>

Az iskolának azt a képességét, mellyel tanuló szervezetté válhat, stratégiai szempontból alapvető szükségletnek tekintem, mely figyelembe veszi azt (iskolai eredményességgel foglalkozó kutatások szerint is<sup>12</sup>), hogy az iskolák nem egyformán eredményesek, nem lehet őket azonos stratégiával fejleszteni.

### *Intézményfejlesztés*

Intézményfejlesztés az intézményi működés eredményességének növelésére és az azt támogató feltételek összehangolására irányul, ahol az adott intézmény sajátosságait figyelembe véve, tényekre alapozottan, hosszabb távra tervezett folyamat. Nélkülözhetetlen, hogy támaszkodjon a társadalmi környezet együttműködésére.

Az iskola, mint hierarchikus rendszer a tanári autonómiatörekvések és a vezetés, irányítás céljainak ellentétét hordozza. Innováció kellene, de hogyan?

Ennek tervezésekor figyelembe veszem a diákok tanulási igényeit és az iskola szervezeti feltételeit, másképp fogalmazva differenciált megközelítést alkalmazok.<sup>13</sup>

Az intézmény fejlesztésekor alábbiakat veszem figyelembe

- Az iskola hagyományait, „szellemiségét”
- A nevelőtestület tanárainak egyéni tudását
- Folyamatos innovációra képes közösség meglétét
- Világos tanulási célok meghatározását, meglétét

Ezek többsége belső jellemző, vagyis a változtatáshoz a már meglévő egyéni szaktudást és szociális tőkét kívánom felhasználni.

Emellett magammal szemben is elvárás, hogy az iskola innovációja, tervei, elképzelései összehangolt, egységes formába önthető, letisztult legyen.

---

<sup>11</sup> Mentortanári szerepek a 21. század iskolájának kialakításában, Döbrey Árpád, BME, 2016

<sup>12</sup> <http://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/download/31862/31426/> (hozzáférés: 2026. február 22.)

<sup>13</sup> David Hopkins (2001): School Improvement for Real. Routledge

---

### Változás

Azt gondolom, hogy igazi változást a tanulói eredményekben akkor érhetünk el, ha az osztálytermi szintre, azaz a tanulás szintjére összpontosítunk. Meg kell találni annak a módját, hogy az osztályterekben zajló folyamatokat alapvetően megváltoztassuk. (Innentől a többes szám nem véletlen az intézményvezető egyedül nem képes a folyamatokat véghez vinni, csak elemezni, javasolni, ösztönözni, esetleg jó példával tud irányt mutatni.)

Az egyes tanárok szintjén ez három dolgot jelent (McKinsey jelentés<sup>14</sup>)

- A tanárok felismerik saját gyakorlatuk gyenge pontjait. A legtöbb esetben a mögöttes okok megértését is jelenti.
- A tanárok megértik a jó gyakorlatokat.
- A tanárok törekszenek a javításra. Ehhez általában a motiváció mélyebb megváltoztatása szükséges.

Elsősorban a belső tudásátadásra támaszkodnánk, melynek legfontosabb, talán már közismert elemei

- tematikus műhelymunkák, megbeszélések
- feladatbank, módszertani bank, „eljárásrendek”
- mentorálás

Talán kevésbé ismert a „**tanórakutatás**” (lesson study), ami a **tanárok együttműködésén** alapuló, órai munkát fejlesztő módszer, amelynek meghatározott lépései vannak, továbbá a hálózati együttműködés és csoportos tanítás (teamtanítás).

A változtatáshoz szükséges, hogy a nevelőtestületben megjelenjen vagy jelen legyen

- az elégedetlenség a jelenlegi helyzettel
- az elképzelés egy valamilyen jövőről
- az első lépések szándéka
- az elkötelezettség

A változtatás elindításához -magamra elkötelezett vezetőként tekintve- egy kezdetben támogatható jövőképet adva, elősegíteném, támogatnám a fejlődést.

---

<sup>14</sup> Michael Barber - Mona Mourshed: Mi áll a világ legsikeresebb iskolai rendszerei teljesítményének hátterében?  
<http://mek.oszk.hu/09500/09575/09575.pdf>

---

### Az igazgató

Az iskola minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése az iskolavezető, mint irányító szakember elsődleges feladatai közé tartozik<sup>15</sup>.

Ez az alapja annak, hogy

- a tanulás és a tanítás a tanulói teljesítmény javulását eredményezze
- a visszajelzés és az értékelés kultúrája fejlődjön

Az „iskolavezetői” szerep egyszerre bonyolult és egyszerű is. Az egyszerűséget mutatja, hogy a stratégiai és operatív irányítás „csak” öt feladatot ad:

- a tanulás-tanítást,
- a változást
  - önmagunk;
  - mások; és
- az intézmény irányítását.

Ugyanakkor az iskolavezetői szerep komplexitását mi sem bizonyítja jobban, mint, hogy a hivatkozott dokumentum (*Central5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben*) a kompetenciák részletezése során

- 80 tudás elemet (Tudja, ismeri és érti...)
- 130 készséget (Képes...)
- 107 attitűdöt (Törekszik..., elismeri...)

sorol fel.

További feladata, hogy tudja értelmezni a belső és külső értékelés (önértékelés és szakmai értékelés) eredményeit, ezek alapján korrekciót kezdeményezzen, nem utolsósorban arra törekszik, hogy az iskoláról pozitív képet alakítson ki.

A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa azt a közös munkát, melynek végén kialakul a mindenki által elfogadott jövőkép terve és **fogadja el a mindezekkel járó vezetői felelősséget.**

---

<sup>15</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): *The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders.* [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Central5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest

## Értékek

*„[...] a játéknak nemcsak a képességfejlesztő hozama van, hanem [...], hogy lássák: hol a játék határa, hol kezdőik az élet, hol lép be a moralitás, hol a határ a következmény és a következmény-nélküliség között [...] mi a különbség a szerepjátszás [...] és az önmegvalósítást, a képesség-kibontakoztatást biztosító játék között.” (Zsolnai J. ÉKP 1995.,39.p)*

A pedagógiának mind a mai napig megvan a dilemmája<sup>16</sup>: a fejlődés és változás összhangjának megteremtésében. Az értékek „állandóságának változásaira” talán Zsolnai József életművéből lehetne továbbra is példát venni.

Nehéz értékeket képviselni úgy, hogy az iskolának ma alig van „értéke”, a tanárok már nem úgy példaképek, mint régebben. (talán akkor, ha influencer-ekké válnak).

Az arculat-alakítás talán ma nehezebb, mint bármikor.

Ugyanakkor mégis csak fel kell tenni a kérdéseket:

- jól megy-e az oktatás
  - milyenek is az osztályzások, a vizsgák, a felvételik
  - mi legyen a követelmény
- mi legyen a segítség
- mi „jár” a diákoknak, a szülőknek

**A Bertold Brecht által hangoztatott, a “vizsgáljátok, szükségszerű-e, ami megszokott” elvet szeretném érvényesíteni, hogy a folyamatokat kritikusan lehessen elemezni.**

*„Ha fölteszük a kérdést, hogy tanítható-e az érték vagy az értékelés általában, különböző feleleteket kapunk. Azonban helyes csak az a felelet, hogy tanítható. A valóban nevelő hatás abban áll, hogy mindent személyessé tegyen a növendékben.”*

(Zsolnai József előadása 2008-ban, a KRE-TFK „Szellemiség- értékrendszerköznevelés” témájú konferenciáján, az „Axiológiai alapozott képességfejlesztő akciókutatásokról a tudományos pedagógiáig” címmel)

<sup>16</sup> Buda, B. (1995). A pedagógia dilemmája. Iskolakultúra, 5(6-7), 86-89. Elérés 2021. március 8. forrás <http://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/29936>

## Értékelés

A tanulási eredmények elérését segíti elő, az eredményes tanulásra koncentrál a fejlesztő, tanulást támogató értékelés.

Ezzel összefüggésben az álláspontom az, hogy a tanítás nem közlés, nem csak ismeretátadás, hanem kifejezetten a tanulás segítését is jelenti. A tanulást viszont azzal tudjuk igazán segíteni, ha rendszeresen visszajelzéseket gyűjtünk a munkánk eredményességéről, és visszajelzéseket adunk a tanulónak az ő tanulási folyamatáról.

Az értékelés a nevelés egyik meghatározó eleme, ezért kiemelt feladatommak tartom, hogy segítsem kialakítani azt a gyakorlatot, amely meghatározza, hogy milyen minőségű is legyen ez az értékelés. Különösen jelentős ez egy olyan pedagógiai gyakorlatnál, ahol a tanulók egyéni szükségletei, és ezzel együtt az egyéni fejlődési utak támogatása és kommunikációra való kiemelt figyelem jellemez. (ÉKP, NYIK)

Azt is figyelembe kell venni, hogy:

- a diákok önértékelésének,
- a kortársak értékelésének,
- a szülők értékelésének,
- a pedagógusok értékelésének,
- egyéb személyek értékelésének,

területei igen szélesre is definiálhatók, viszont a közös álláspontnak meg kell jelennie a pedagógiai programban.

*Az iskola pedagógiai programjában egyértelműen meg kell határozni és nyilvánossá kell tenni az értékelés minden formájának - beleértve az osztályozást is - szempontjait, az ehhez kapcsolódó eljárásokat.<sup>17</sup>*

A fent említett műhelymunkának egy kiemelt fontosságú eleme a mit akarunk elérni? után a hogyan tudjuk elérni? kialakítandó válasz.

---

<sup>17</sup> 1. melléklet az 5/2020. (I. 31.) Korm. rendelethez

## Korunk kihívásai

Az iskolai bántalmazás (bullying) napjaink egyik legösszetettebb társadalmi kihívása, amely messze túlmutat az oktatási intézmények falain. Nem elszigetelt pedagógiai problémáról, hanem egy olyan szociális jelenségről van szó, amely a társadalmi feszültségeket, az előítéleteket és a közösségi minták hiányát tükrözi vissza a gyermekek kapcsolatainak szintjén. A bántalmazás lényege a hatalmi egyensúly felborulása, ahol az agresszió szándékos, ismétlődő, és célja az áldozat szisztematikus elszigetelése vagy megfélemlítése.

A jelenkor új kifejezésének, a „generációs szakadékának” legfőbb kihívása az „analóg” nevelési modellek és a „digitális bennszülött” generációk eltérő ingerfeldolgozása, ami gyakran kommunikációs zárlathoz vezet az iskola falain belül (is). Ebben a felgyorsult információs környezetben a kortárs bántalmazás (bullying) is átalakult: a fizikai agresszió mellett megjelent a láthatatlanabb, térben és időben korlátlan cyberbullying, amely ellen a hagyományos fegyelmezési eszközök sokszor hatástalanok.

**A kortárs bántalmazás különösen veszélyes,** mivel a csoportnyomás és a digitális tér (cyberbullying) kiterjedése miatt az áldozat számára nincs menekülési útvonal. A bántalmazó, az áldozat és a szemlélők háromszögében a közösség passzivitása gyakran közvetett jóváhagyásként hat, emellett a pedagógusok gyakran csak a fizikai agresszió után tudnak beavatkozni. Társadalmi szinten ez a jelenség a bizalomvesztéshez vezethet: az iskolai évek alatt elsajátított kirekesztő minták felnőttkorban a munkahelyi zaklatásban vagy a társadalmi intoleranciában köszönnek vissza.

A generációk közötti távolság és az online tér anonimitása miatt az empátia és a szociális felelősségvállalás szintje csökkenhet, ami tovább mélyíti a csoportok izolációját. Ezért a **modern közösségépítésnek** ma már nem csupán programokat kell kínálnia, hanem olyan biztonságos érzelmi hálót kell kialakítania, amely figyelembe veszi az eltérő idegrendszeri fejlődési sajátosságokat is. A pedagógus feladata ebben a folyamatban a hídépítés: a Zsolnai-féle érték közvetítésre támaszkodva olyan etikai és kommunikációs kapaszkodókat kell adnunk, amelyek a digitális világban is iránytűként szolgálnak a tanulók számára.

## Országos Kompetencia Mérés elemzése

A jelentésekből a fenntartó, az intézmény vagy a telephely vezetése, tanárai, tanulói és a szülők objektív képet kaphatnak arról, hogy az adott iskola tanulói milyen eredményeket értek el az országos eredményekhez és a különböző diákcsoportokhoz képest.

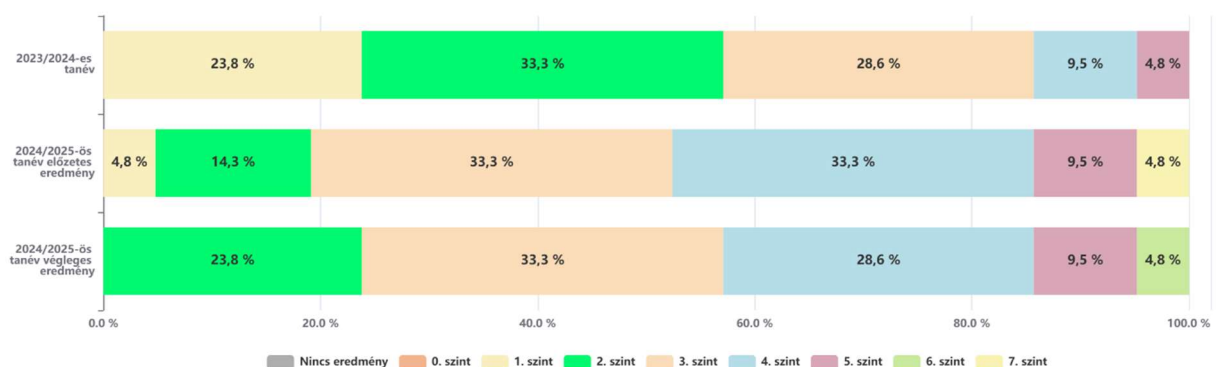
Az adatok értékes támpontot adhatnak a fenntartóknak, az iskoláknak és a telephelyeknek objektív önértékelésükben, bár ekkor más tényezőket is figyelembe kell venni, amelyekre a kompetenciamérés nem alkalmas.

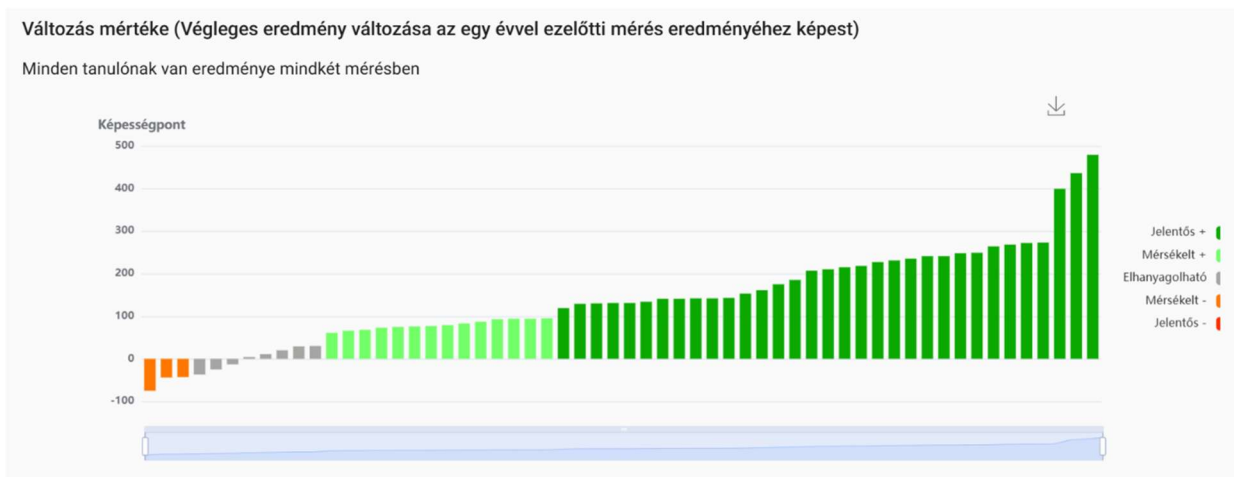
Következtetéseket viszont levonhatunk, hogy milyen a tanulók fejlesztése, az iskola hol áll az többi intézményhez viszonyítva.

Elemzésemben a Budapest XXI. Kerületi Kazinczy Ferenc Értékközvetítő és Képességfejlesztő Általános Iskola 001-es telephelyét vizsgáltam, a 2024/25. tanév Országos Mérések Intézményi Gyorsvisszajelző rendszeréből csak egy osztály szövegértés kompetencia mérési eredményére koncentráltam.

Ennek oka, nem az iskolára vonatkozó következtetéseket akartam levonni, hanem a fejlesztő hatás tendenciáit kerestem és a Matematika eredményei az általam vizsgált adatokban azonosak voltak, vagy lényeges eltérést nem mutattak.

Az alábbi ábra 2023/2024-es és a 2024/2025-ös tanévekben a tanulók képességszintek szerinti eloszlását mutatja.





Feltűnő, hogy az 1-es szinten teljesítők száma 0 lett. Ez nem feltétlenül jelenti a fejlesztő hatást, valószínűleg a motiváció javulhatott.

Erről pontosabb információt az egyes tanulóra vonatkoztatott vizsgálat adhat, ahol a vezető, az osztályfőnök és az osztályt tanító pedagógusok közösen állapítják meg a beavatkozás szükségességét és konkrét formáját.

Egyik évről a másikra képességszintben visszaesők száma: nincs ilyen

Alapszint alatt teljesítők száma: 5 fő

Az ő estükben kell intézkedési tervet készíteni.

Alapszint: 3. szint		Szövegértés			
		2023/2024-es tanév		2024/2025-ös tanév	
Osztály	Név	Képességpont	Képességszint	Képességpont	Képességszint
X.y	Név30	1109	<b>1. szint</b>	1357	3. szint
X.y	Név31	1486	3. szint	1581	4. szint
X.y	Név32	1503	4. szint	1902	6. szint
X.y	Név33	1190	<b>1. szint</b>	1283	<b>2. szint</b>
X.y	Név34	1421	3. szint	1450	3. szint
X.y	Név35	1172	<b>1. szint</b>	1399	3. szint
X.y	Név36	1409	3. szint	1570	4. szint
X.y	Név37	1290	2. szint	1373	3. szint
X.y	Név38	1277	2. szint	1240	<b>2. szint</b>
X.y	Név39	1687	5. szint	1698	5. szint
X.y	Név40	1316	2. szint	1272	<b>2. szint</b>
X.y	Név41	1313	2. szint	1454	3. szint
X.y	Név42	1171	<b>1. szint</b>	1443	3. szint
X.y	Név43	1536	4. szint	1523	4. szint
X.y	Név45	1299	2. szint	1563	4. szint
X.y	Név47	1445	3. szint	1694	5. szint
X.y	Név48	1402	3. szint	1406	3. szint
X.y	Név49	1258	2. szint	1337	<b>2. szint</b>
X.y	Név50	1125	<b>1. szint</b>	1267	<b>2. szint</b>

## Előző vezetői program

A 2021. évi pályázatban vállalt cél: a 2025/2026. tanév végére az iskolában

1. lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók számának emelkedésének elkerülése
2. minden osztályban alkalmazták a pedagógusok a differenciált fejlesztést a heterogén tanulócsoportokban is
3. az OKM eredményekben az iskolai munka fejlesztő hatása egyértelműen kimutatható legyen (3b ábracsoport)
4. legyen mérés-értékelési rendszere az iskolának
5. legyen kialakult fejlesztő/tehetséggondozó rendszere az iskolának

## Eredmény

A lemorzsolódás mutatók az országos átlag alattiak.

Tanév	Tanulók száma	Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma	Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók aránya
2020/2021	264	8	3,03%
2024/2025	216	3	1,39%

*Forrás: <https://esl.kir.hu/Kimutatas/VeszelyeztetettTanulokMegoszlasa>*

Osztályaink heterogén összetételűek, pedagógusaink törekszenek a differenciált fejlesztés beemelésére a foglalkozásaikon, ennek megvalósítása érdekében lett ez az óralátogatások egyik szempontja.

A mérésekben az iskolai munka fejlesztő hatása nem mutatható ki egyértelműen, ennek oka nagyrészt az, hogy a digitális mérésekre való átállással az elemzések módszertana is megváltozott. (nincs 3b ábracsoport).

Az iskolai mérési eredmények elemzésének eljárásrendje és a képességfejlesztő program a tanév végére elkészül, a részeredmények (dokumentumok) rendelkezésre állnak.

## Országos szakmai ellenőrzés megállapításai

Iskolánk ebben a tanévben Komplex tanfelügyeleti ellenőrzés alá került.

Ennek bekerülési indokai

Az intézmény az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés (intézményi tanfelügyelet 2024 február) szakértői értékelése alapján legalább három területen hatvan százalék alatti eredményt ért el:

Pedagógiai folyamatok

Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézmény külső kapcsolatai

A komplex ellenőrzés az EMMI rendelet 151. § (2) bekezdésében foglalt szabályt is figyelembe véve következő részfolyamatokból állhat:

- pedagógus(ok) ellenőrzéséből,
- vezetői ellenőrzésből
- intézmény ellenőrzéséből,
- és egy összegző komplex értékelésből

Alkalmazható értékelések:

- nem teljesül
- inkább nem teljesül,
- inkább teljesül
- teljesül

**A 2026. évi Pedagógus tanfelügyelet szakértői megállapításai**

Komplex tanfelügyelet esetén 9 főterületen (általános értékelés) és a fenti 3 bekerülési területen (komplex értékelés) történik ellenőrzés.

**Pedagógusok értékelése**

Első kolléga

**ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉS: 94,44%**

Egy kiválasztott terület:

Vizsgált terület	Értékelés
Pedagógiai tevékenysége biztos módszertani tudást tükröz.	teljesül
<p><i>A pedagógus több évtizedes szakmai tapasztalattal rendelkezik. Tervezési dokumentumait nagy odafigyeléssel és szakmaisággal készíti el. A tanórán az osztály fejlettségi szintjének megfelelő tanulásirányítás történt, mely a tanulókat önálló gondolkodásra, a tanultak alkalmazására ösztönözte. A pedagógus a látogatott két tanórán határozott óravezetéssel, többféle módszertani megoldásokat alkalmazott. Felkészülten, szakmai alázattal végzi pedagógiai tevékenységét. Kimagasló pedagógiai tevékenységéért, szakmai munkájáért kitüntetést, „ az Év Pedagógusa címet kapott.(Óralátogatás és óramegbeszélés alapján)</i></p>	

Második kolléga

**ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉS: 76,99%**

Egy kiválasztott terület:

Vizsgált terület	Értékelés
Fogalomhasználata szakszerű, az adott pedagógiai helyzethez igazodó.	teljesül
<p><i>Tanóráin a tanulók életkori sajátosságaihoz igazodva következetesen használja a szaktárgyi terminusokat, fogalmakat. A pedagógus törekedett arra, hogy az esetleges új kifejezések érthető magyarázattal, konkrét példákon keresztül jelenjenek meg, így támogatva a tanulók megértését. Szükség esetén egyszerűbb megfogalmazással, magyarázattal segítette a fogalmak elsajátítását. Mindezeket a tervezés dokumentumai, a tanórák, az óramegbeszélés és a pedagógus interjú is alátámasztotta.</i></p>	

Harmadik kolléga

**ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉS: 95,44%**

Egy kiválasztott terület:

Vizsgált terület	Értékelés
Ismeri és tudatosan alkalmazza a tanulócsoporthoz igazodó megismerésifolyamatokat, nevelési tanítási módszereket, eszközöket.	teljesül
<p><i>Pályája során több olyan oktatási módszerrel ismerkedett meg, melyekkel szakmai tapasztalatát gyarapította. Változatos módszereket alkalmazott a bemutatott órákon (páros munka, ráhangoló fejtörős feladatok, kisfilm bemutatása, ppt, vázlatlapok, játékos Kahoot feladatok). A módszerek alkalmazását tudatosság jellemezte, a gyerekcsoport életkorának és képességének megfelelően alakította. Fontosnak tartja a problémamegoldó gondolkodás és a képességek komplex fejlesztését. A pedagógiai folyamatok tervezése során figyelembe veszi a tanulócsoporthoz igazodó összetételét (4 SNI, köztük 5 BTMN tanuló). (óralátogatás 5. osztály, tanmenet, óratervek, interjúk)</i></p>	

#### A 2026. évi Vezetői tanfelügyelet szakértői megállapítása

A vezető értékelése

**ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉS: 87,1%**

Egy kiválasztott terület:

Vizsgált terület	Értékelés
Meghatározza a nevelőtestület közreműködésével az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelveket, célokat és feladatokat.	teljesül
<p><i>Az intézmény pedagógia programjában kiemelt célként fogalmazódik meg a készségek, képességek, kulcskompetenciák fejlesztése, a tehetséggondozás, a szociális hátrányok, tanulási nehézségek enyhítése. Szintén kiemelt cél a sportban kiemelkedő eredményeket elérő intézmény megvalósítása. A vezetői program szintén ezen célok elérésére irányuló fejlesztési javaslatokat tartalmaz. A nevelőtestület bevonásával megkezdődött egy képességfejlesztő program kidolgozása. (dokumentumelemzés, interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)</i></p>	

**A 2026. évi Intézményi tanfelügyelet szakértői megállapítása**

Az intézmény értékelése

**ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉS: -(NEM KÉSZÜL)**

Egy kiválasztott terület:

Vizsgált terület	Értékelés
A szakértői értékelés alapján elvárt szint alatt teljesített intézményi területek feltárt okaira célzott és indokolt fejlesztési tevékenységeket tervez.	teljesül
<p><i>A vezetőség és a tantestület nem tartotta indokoltnak az előző tanfelügyelet lesújtó véleményét. Több módszerrel is tervezték a megjelölt területek alaposabb megvalósítását. A feltárt okokra célzott válaszokat, tevékenységeket tervez az intézmény: elkészül a Mérési Eredmények Értékelésének Eljárásrendje, vagy a Pedagógiai Programba beemelendő Képességfejlesztési Program. A három kifogásolt intézményi terület közül az eredmények kezelése az a terület, ahol további fejlődés szükséges.</i></p> <p><i>Az országos kompetenciamérés eljárásrendje szabályozott az intézményben. Mindez az intézményi dokumentumokban is megtalálható, nyomon követhető, ugyanakkor az eredmények alapos értékelése, elemzése és az ehhez köthető visszacsatolás, konkrét feladatok kijelölése most van kialakulóban. Már születtek jó megoldások, kidolgozott fejlesztési tervek, valamint átfogó Intézkedési terv, ezért várható ezen a területen fejlődés.</i></p>	

Ahogy mi látjuk magunkat

## **Intézményi arculat és a nevelőtestületi munka értékelése**

### **1. Pedagógiai identitásunk és a Zsolnai-örökség**

Nevelőtestületünk szakmai alapvetése 1984 óta töretlen: a **Zsolnai József-féle Nyelvi-Irodalmi-Kommunikációs (NYIK)** program szellemében alkotunk közösséget. Pedagógiai hitvallásunk középpontjában a személyközpontúság és az igényes kommunikáció áll. Valljuk, hogy minden gyermek tehetséges valamiben, ezért feladatunk a sokszínű tevékenységkínálat biztosítása, amelyben minden tanuló megtalálhatja a saját útját. Ez a szemlélet teszi iskolánkat a diákok és a tanárok számára egyaránt „második otthonná”, ahol a kölcsönös tisztelet és a biztonságérzet alapvető érték.

### **2. Tárgyi feltételek és infrastrukturális környezet**

Intézményünk kétszintes épülete gazdag szakmai háttérrel rendelkezik. A galériás aula köré szerveződő terekben modern, interaktív táblákkal és projektorokkal felszerelt osztálytermek, valamint specializált szaktantermek (informatika, idegen nyelv, természettudományok, néptánc, könyvtár) biztosítják a minőségi oktatást. Sportlétesítményeink (műfüves focipálya, kosárlabdapálya, jól felszerelt tornaterem) a kerület élvonalába emelnek minket.

- **Erősség:** Évek óta tartó tudatos digitális fejlesztés; „Kiemelt e-Dia-partner” státusz.
- **Fejlesztési terület:** A reál tantárgyak mérőeszközeinek és vegyszerkészletének folyamatos modernizálása, valamint az önkormányzati támogatással megvalósuló, várva várt épületfelújítás operatív menedzselése.

### **3. Humán erőforrás és a nevelőtestület összetétele**

A 37 fős tanári karunk generációs sokszínűsége (pályakezdőtől a nyugdíjasig) egyszerre biztosítja a dinamizmust és a tapasztalatot. Közösségünk összetartó, segítőkész csapat, magabiztos szakmai felkészültséggel, de készen a változásra, fejlődésre. Támogat minket két iskolatitkár, három pedagógiai asszisztens és egy széleskörű szakértői gárda (pszichológusok, fejlesztőpedagógusok, logopédus, szurdopedagógus, tiflopedagógus).

- **Erősség:** 8 aktív, jól kommunikáló munkaközösség; partnerség a szülőkkel és a DÖK-vel.

- **Kihívás:** A szaktanári ellátottság hiányosságai (matematika, fizika, idegen nyelv, technika), amelyek jelenleg helyettesítéssel és óraadói segítséggel megoldottak, de hosszabb távon stabilizációt igényelnek.

#### **4. Tanulói összetétel és esélyegyenlőség**

394 fős tanulói létszámunk (átlag 24 fő/osztály) szociokulturálisan rendkívül heterogén. Magas a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek aránya (85 BTMN, 26 SNI tanuló).

- **Stratégiai feladat:** Az idegrendszeri fejlődéshez alkalmazkodó, differenciált szocializáció. A lemorzsolódás elleni aktív fellépés és a felzárkóztatás, melyet az iskolaotthonos és napközis rendszer támogat.

#### **5. Szakmai sikereink és innovációink**

Büszkék vagyunk hagyományainkra és versenyeredményeinkre. A sport területén elnyert „Budapest 3. Legsportosabb Iskolája” cím és a Miniszteri Dicséret igazolja a munkánkat. A reál munkaközösségünk motorja az innovációnak: az **Öveges-projekt** (Jedlik Gimnázium partnerség) és a rendszeres országos döntős helyezések (Bolyai, Zrínyi, Kenguru versenyek) bizonyítják a tehetséggondozásunk hatékonyságát.

## Helyzetelemzés összegzése

A társadalomban végbemenő változások a munkaerőpiaci elvárásokban, az iskolával a tanárokkal szembeni elvárásokban kihívást jelent minden szereplőnek.

A gyermekek idegrendszeri fejlődéséhez alkalmazkodnia kell a szocializációnak, belefoglalva azt is, hogy a kortárs bántalmazásra adott válasz a közösségi prevencióban és az érzelmi intelligencia fejlesztésében rejlik. Olyan inkluzív iskolai klímát kell teremteni, ahol a „szemlélők” aktív védelmezőkké válnak, és ahol a másság – legyen az kognitív (SNI/BTMN) vagy szociális – nem céltábla, hanem a közösségi megismerés része. Ebbe a folyamatba a szülőket, nagyszülőket is be kell vonni, csökkentve a „generációs szakadékot”.

A komplex tanfelügyelet értékelései alapján megállapítható, hogy „Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények” és „Az intézmény külső kapcsolatait” területeken a folyamatok tervszerűen, az elvárásoknak megfelelően teljesülnek, míg a „Pedagógiai folyamatok” területén pedagógusaink az átlag fölött teljesítettek.

Az előző vezetői program megalapozta a tanulói eredmények és pedagógiai folyamatok javítását célzó további fejlesztést.

Abból, ahogyan a nevelőtestületünk saját magát értékeli, következik, hogy a továbbiakban mire építhetünk:

- Zsolnai-pedagógiai alapok és értékközvetítés.
- Kiemelkedő közösségi élet és hagyományápolás
- Erős szakmai együttműködés a munkaközösségek és a kollégák között.
- Példaértékű sportélet és digitális eszközfejlesztés.

Azt is tudjuk, hogy a fejleszthető területeink közül a legfontosabbak a

- **létszám- és tehermenedzment:** A pedagógushiány okozta többlet-terhek egyenletes elosztása, új kollégák integrálása.
- **infrastruktúra:** A tervezett felújítás zökkenőmentes lebonyolítása a nevelő-  
oktató munka zavartalansága mellett.
- **módszertani megújulás:** A neurodivergens tanulókhoz illeszkedő  
szocializációs és oktatási technikák elmélyítése.

## Fejlesztési területek meghatározása

Vezetői programomban előre meghatároztam a fejlesztési területek fő irányait: a **közösségi kohéziót és az akadálymentesített kommunikációt**. Erre alapozva a vezetői program az „Összehangolt közösségépítés” programját valósíthatja meg, amely a játékpedagógia eszközeivel teszi a neuro-inklúziót az intézmény gyakorlatává.

A program nem részletezi külön a

- a személyiségfejlesztéssel kapcsolatos pedagógiai
- a közösségfejlesztéssel kapcsolatos
- a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos
- az iskola egészségnevelési
- az iskola környezeti nevelési
- a mesterséges intelligenciával kapcsolatos iskolai

feladatokat.

Ennek oka, hogy az első három pontot áttételesen tartalmazza a megvalósítandó fejlesztési terv, továbbá az Országos Szakmai Ellenőrzés nem javasolt fejlesztést, illetve nem állapított meg hiányosságokat ezeken a területeken.

Továbbá az éves tervezés során (minden vizsgálható területen) a szakmai munka színvonalát bizonyító dokumentum az éves munkaterv és az éves beszámolók minden évben a rendelkezésre állnak.

A fejlesztési területek meghatározásához az alábbi eljárást alkalmaztam.

A keresztábrás SWOT analízis legnagyobb előnye, hogy a tényezők egyszerű felsorolása helyett **aktív összefüggéseket** tár fel a belső adottságok és a külső környezet között. Míg a hagyományos SWOT csupán egy statikus pillanatfelvétel, a keresztábra **stratégiai válaszokat** generálhat azáltal, hogy megmutatja, miként használhatjuk erősségeinket a veszélyek elhárítására vagy a lehetőségek kiaknázására. Ez a módszer segít a gyengeségek tudatos fejlesztésében is, mivel közvetlenül összeköti azokat a külső támogató lehetőségekkel, így egyfajta **útvonaltervet** ad. Végeredményben nemcsak diagnózist állít fel, hanem egyből **cselekvési stratégiákat** is kínál, ami nagy segítség a program felépítéséhez.

BELSŐ / KÜLSŐ TÉNYEZŐK	LEHETŐSÉGEK (OPPORTUNITIES)	VESZÉLYEK (THREATS)
	1. Pályázati források inkluzív programokra.	1. Megnövekedett adminisztratív terhek.
	2. Szülői igény a modern pedagógiára.	2. Fluktuáció a pedagógusok körében.
	3. Szakmai hálózatépítés más intézményekkel.	3. Társadalmi előítéletek az SNI-vel szemben.
<b>Erősségek (strengths)</b>	<b>S-O STRATÉGIA (TÁMADÁS)</b>	<b>S-T STRATÉGIA (VÉDEKEZÉS)</b>
	Használd az erősségeket a lehetőségek kiaknázására:	Használd az erősségeket a veszélyek ellen:
1. Elkötelezett, inkluzív szemléletű vezetés.	Használjuk a meglévő módszertant referenciaértékként új pályázatok elnyeréséhez. A szülői igényt fordítsuk aktív partnerséggé a program népszerűsítésével.	A jól felépített játépedagógiai eszköztárral csökkentjük a pedagógusok stressz-szintjét, így mérsékelve a fluktuáció veszélyét és a kiégést.
2. Új típusú szocializációs módszertan.		
3. Strukturált játépedagógiai eszköztár.		
<b>GYENGESÉGEK (Weaknesses)</b>	<b>W-O STRATÉGIA (FEJLESZTÉS)</b>	<b>W-T STRATÉGIA (TÚLÉLÉS)</b>
	Javítsd a gyengeségeket a lehetőségekkel:	Minimalizáld a gyengeségeket és kerüld a veszélyeket:
1. Magas osztálylétszámok.	Pályázati forrásokból szerezzünk be speciális szenzoros eszközöket. A külső szakmai hálózat segítségével osszuk meg a felkészülési terheket. (tudásmegosztás).	Vezessünk be „mikro-játékokat”, amelyek magas létszám mellett is működnek, megelőzve a csoport dinamikai szétesését és az elszigetelődést.
2. Időhiány a közös felkészülésre.		
3. Hiányzó speciális szenzoros eszközök.		

### Következtetések

1. S-O irány (A növekedés útja): A program legfőbb vonzereje az egyedisége (neuro-interaktív szemlélet). Erre építve az intézmény a környezetünk „bázisintézményévé” válhat, ami vonzza a támogató szülőket és a pályázati pénzeket.
2. S-T irány (A stabilitás útja): A strukturált szerepkörök<sup>18</sup> (Navigátor, Energia-mester) tehermentesítik a pedagógust, mert a csoport „önszabályozóvá” válik. Ez a legjobb védekezés a szakmai elvándorlás ellen.
3. W-O irány (A felzárkózás útja): A szülői közösséget (mint lehetőséget) be kell vonni az eszközpark fejlesztésébe (pl. közösségi gyűjtés vagy önkéntes segítség a „Csend-sarok” kialakításában).
4. W-T irány (Kockázatkezelés): A magas létszám okozta feszültséget a „Kék Bolygó” típusú szabályozó kártyákkal és a vizuális folyamatábrákkal kell mederben tartani, hogy a rendszer ne omoljon össze a terhelés alatt.

Az új program bevezetésének előre látható nagy kockázatai miatt részletezést is szükségesnek tartottam

### Kockázatkezelési terv

1. A pedagógusok túlterheltsége és ellenállása (Szakmai kiégés)
  - Veszély: Az új típusú szocializáció plusz felkészülési időt igényel, amit a pedagógusok teherként élhetnek meg.
  - Megelőzés (Mit teszünk előre?):
    - Mikro-módszertan: Nem egész napos reformot, hanem napi 15 perces „közösségi játékblokkokat” vezetünk be.
    - Tudásmegosztó kávészünet: Heti egyszeri rövid megbeszélés, ahol a sikeres „játék-szerepköröket” osztják meg egymással a kollégák.
  - Beavatkozás (Ha baj van?): Mentorálás bevezetése, ahol a tapasztaltabb pedagógus segít a „nehéz” csoport-konfliktus feloldásában.

---

<sup>18</sup> Melléklet: A hónap játéka

## 2. A többségi szülők aggodalma (Előítéletek)

- Veszély: A többségi tanulók szülei tarthatnak attól, hogy az inklúzió a „haladás” rovására megy.
- Megelőzés (Mit teszünk előre?):
  - Érzékenyítő szülői napok: Bemutatjuk az „Összehangolt közösségépítés” előnyeit a többségi gyerekek számára is (empátia fejlesztése, vezetői készségek).
  - Transzparens kommunikáció: Rendszeres visszajelzés a közös sikerekről (pl. fotók a „Galaxis felfedezői” projektről).
- Beavatkozás (Ha baj van?): Egyéni konzultáció felajánlása, ahol konkrét példákkal bizonyítjuk a csoportfejlődést.

## 3. Szenzoros és magatartási krízishelyzetek

- Veszély: Egy spektrumzavaros vagy BTMN-es tanuló a játék közben túlterhelődik, ami dühkitöréshez vagy izolációhoz vezet.
- Megelőzés (Mit teszünk előre?):
  - „Kék Bolygó” protokoll: Minden játék tartalmazzon beépített „pihenőgombot” (Csend-sarok használata).
  - Vizuális biztonság: A szabályok piktogramos kifüggesztése csökkenti a bizonytalanságot.
- Beavatkozás (Ha baj van?): „Időkérés” alkalmazása a teljes csoportnak, amíg az érintett gyermek megnyugszik a facilitátor segítségével.

## 4. Forráshiány az eszközökhöz

- Veszély: Nincs költségvetés speciális inkluzív játékokra vagy szenzoros eszközökre.
- Megelőzés (Mit teszünk előre?):
  - (Csináld magad) eszközpark: Újrahasznosított anyagokból készült „taktilis falak” és játékok készítése közösen a gyerekekkel és szülőkkel.
  - Pályázati figyelő: Kifejezetten az SNI/BTMN inklúziót támogató alapítványi források felkutatása.
- Beavatkozás (Ha baj van?): Adománygyűjtő nap vagy „Jótekonysági Játékvásár” szervezése az intézményben.

- Vezetői havi ellenőrző lista)

Vezetőként minden negyedév végén érdemes feltenni az alábbi három kérdést a kollégáknak:

1. Volt-e olyan gyermek, aki tartósan kívül maradt a közösségi játékokon?
2. Milyen visszajelzés érkezett a szülőktől az inklúzió kapcsán?
3. A pedagógusok eszköztára bővült-e egy új „szituációkezelő” technikával?

Ez a kockázatkezelési terv biztosítja, hogy a stratégia nemcsak egy „szép elképzelés”, hanem egy biztonságosan üzemeltethető rendszer lehet.

## **INTÉZKEDÉSI TERV**

A Helyzetelemzés megállapításai után úgy éreztem, hogy külön ki kell emelni az előző pályázatomban szereplő intézkedési tervből az erre a tanévre (2025/2026) maradt feladatokat.

- 2. pont: Legyen az OKM eredmények feldolgozásának egy eljárása, erre alapozott intézkedések megvalósítása
- 5. pont: Legyen fejlesztés/ tehetség-gondozásnak komplex rendszere

Mind a kettő feladat a 2025/2026. tanév végére elkészül, a részfeladatok rendben megvalósultak.

A teljesítmény értékelés szempontjai, elfogultság mentes megvalósítása által biztosítom

- kreatív munka kibontakozásának „légkörét”
- a „képes vagyok rá” hozzáállást
- hogy az eljárások, módszerek bekerüljenek a pedagógiai programba

Amennyiben ez sikeres, akkor hatása megjelenik az intézményi pedagógiai rendszer fejlődésében és magában a szervezeti kultúra fejlődésében is.

Ennek érdekében a tanulás-tanítás hatékonyságát alapvetően osztálytermi szinten érdemes vizsgálni (beavatkozni), a kiemelt figyelmet érdemlő tanulók esetében egyéni szinten, azaz minden egyes tanulóval külön-külön kell foglalkozni.

## VEZETŐI INTÉZKEDÉSI TERV

Célok sorszáma	Helyzetelemzés eredménye	Intézményfejlesztési átfogó cél	Ehhez kapcsolódó részcélok	Megjegyzés a megvalósításhoz
1.	A tanulók neurodiverzitása (SNI/BTMN) nő; a hagyományos szocializációs minták nem illeszkednek minden idegrendszeri fejlődési profilhoz.	<b>Neuro-adaptív szocializációs környezet megteremtése.</b>	1.1. Vizuális támogató rendszerek (piktogramok) bevezetése.	Az ÉKP-s képességfejlesztést „szociális hídépítő” funkciókkal ruházzuk fel.
			1.2. Szerep-alapú kooperatív játékpedagógia alkalmazása.	
			1.3. Szenzoros akadálymentesítés (Csend-szigetek).	
2.	A kortárs bántalmazás mint társadalmi kihívás veszélyezteti az iskolai klímát és a tanulási hatékonyságot.	<b>Biztonságos és transzparens iskolai klíma kialakítása.</b>	2.1. Belső Etikai Kódex kidolgozása közösségi alapokon.	A hangsúly a „szemlélő” szerepén van; a közösségi felelősségvállalás erősítése a cél.
			2.2. Anonim online bejelentő felület létrehozása a honlapon.	
			2.3. Resztoratív konfliktuskezelési protokoll bevezetése	
3.	A pedagógiai folyamatok állandó reflexiót igényelnek a Zsolnai-szellemiség megőrzése és a módszertani innovációk összehangolása érdekében.	<b>A pedagógiai folyamatok rendszeres minőségi fejlesztése.</b>	3.1. Belső mentori hálózat és "Játék-bank" (tudástár) építése.	A második vezetői ciklus végére a program az intézményi gyakorlattá válik (önjáró rendszer).
			3.2. Rendszeres esetmegbeszélő csoportok vezetése.	
			3.3. Regionális bázisintézményi szerepkör előkészítése	

## **STRATÉGIAI FÓKUSZPONTOK A MEGVALÓSÍTÁSHOZ**

### **1. Az idegrendszerhez igazított szocializáció**

Nem a gyermeket kényszerítjük bele egy merev szociális keretbe, hanem a környezetet (vizuális menetrend, egyértelmű szerepek) igazítjuk az ő idegrendszeri teherbírásához. Ez drasztikusan csökkenti a szorongást és az abból fakadó magatartászavarokat.

### **2. A bántalmazás elleni belső eljárás**

A honlapon elhelyezett bejelentő felület nem csupán egy technikai eszköz, hanem üzenet a szülők és diákok felé: „Itt nem marad láthatatlan az erőszak.” Az Etikai Kódexet pedig közösen írjuk a diákokkal, hogy sajátjuknak érezzék a szabályokat, mely egyúttal a kivizsgálás folyamatát, eljárásrendjét is magába foglalja.

### **3. „Értsünk szót”**

A Családi nap keretében egy „fordított mentorálás” workshopot szervezhetünk, ahol a digitális bennszülött szülők és gyermekeik/unokáik közösen oldanak meg online etikai dilemmákat, hidat verve a generációs szakadék felett.

Ez a típusú aktív bevonódás a Családi napot passzív rendezvényből közös „alkotóműhelyé” emeli, ahol a szülők az iskola megújuló pedagógiai életének tevékeny részeseivé válnak.

### **4. Pedagógiai gyakorlat**

Gyakorlatunk élményalapú tapasztalatszerzésre épít, amely során a gyermekek aktív együttműködése a neuro-inkluzív szerepköröket gyakorlati készségekké formálja.

A fejlesztési folyamat végén az iskola már nem csak „ÉKP-t használ”, hanem a Zsolnai-szemléletéből kifejlődött, modern, neuro-inkluzív iskolaként definiálja magát, amely módszertani válaszokat ad a 21. század kihívásaira.

## Vezetői Intézkedési Terv (5 éves bontásban)

Időszak	Tevékenység	Felelős	Erőforrás igény	Sikerkritérium
1. év	Alapozás és vizualitás	Igazgató,	Belső költségvetés, szülői összefogás	A tantermek 30%-ában kihelyezett vizuális napirend.
	Antibullying projekt	Igazgató, Iskolapszichológus Gyermekvédelmi felelős	Pályázati forrás, meghívott szakértők	regisztrált kortárs bántalmazási esetek számának csökkenése.
	„Értsünk szót”	Igazgató	Belső költségvetés, szülői összefogás	Szülői elégedettség Folyamatosan, évenként ismétlődően
2. év	Vizualitás	MK-vezetők	Belső költségvetés, szülői összefogás	A tantermek 60%-ában kihelyezett vizuális napirend
	Módszertani beágyazás	Pedagógusok, Fejlesztő pedagógusok	Belső workshopok, hospitálás	A közösségi játékok heti rendszerességgel beépülnek az óraterembe.
3. év	Módszertani beágyazás	Pedagógusok, Fejlesztő pedagógusok	Belső workshopok, hospitálás	A közösségi játékok rendszeresen beépülnek az óraterembe.
	Tudásmenedzsment	MK-vezetők		Minimum 25 kidolgozott ...
4. év	Tudásmenedzsment	MK-vezetők		Minimum 50 kidolgozott és kipróbált inkluzív játékgatározókönyv a belső tárhelyen
	Módszertani beágyazás	Pedagógusok, Fejlesztő pedagógus	Belső workshopok, hospitálás	A közösségi játékok napi rendszerességgel beépülnek az óraterembe
5. év	Külső validáció	Igazgató, Vezetőség	PR anyagok, konferencia szervezés	bázisintézményi akkreditáció lehetősége

### **Kiemelt Vezetői Intézkedések**

**Havi "Esetmegbeszélő Kávészás":** Nem adminisztratív értekezlet, hanem az újszemléletű pedagógiai reflexió színtere, ahol a "nehéz" eseteket közösen, a neuro-inkluzív szemlélet mentén oldjuk fel.

**„Szenzoros Audit”:** Minden félév végén a munkaközösség-vezetőkkel közösen áttekintjük a fizikai környezetet (zajszint, fények, zsúfoltság), és megvizsgáljuk az akadálymentesítést.

**"Híd-kommunikáció":** Negyedéves hírlevél a szülőknek, amelyben nem jegyeket, hanem közösségi sikereket (pl. "Hogyan tanult meg a csoport együttműködni a kiránduláson?") mutatunk be.

### **Folyamatos, ciklusokat átívelő terv**

A program három fő területre támaszkodik, amelyek egymást erősítik:

#### 1. Humánerőforrás-fejlesztés (szakmai terület)

- Szemléletformálás: Belső továbbképzések a pedagógusoknak az új típusú szocializációról és a játékpedagógiáról.
- Hagyományos és összehangoló szerepkör: A pedagógusok felkészítése arra, hogy a direkt irányítás mellett a „szociális hidak” építői legyenek.

#### 2. Módszertani megújulás (Operatív terület)

- Ludikus keretrendszer: A kooperatív és élményalapú játékok rendszerszintű bevezetése a mindennapi pedagógiai gyakorlatba.

#### 3. Partneri Kapcsolatok (Kommunikációs terület)

- Szülők bevonása: Az „Összehangolt közösségépítés” kommunikálása a szülők felé (bizalomépítés és transzparencia).
- Szakmai hálózat: Együttműködés külsős szakértőkkel

### **Elvárás**

- **Fokozatosság:** van időt az adaptációra.
- **Láthatóság:** A vizuális eszközökkel (1. év) azonnal érezhető változást érhető el
- **Fenntarthatóság:** A 4. és 5. év már arról szól, hogy az iskola „önjáróvá” válik

## ZÁRÓ GONDOLATOK

*A jó vezető arra biztatja követőit, hogy azt mondják el neki, amit tudnia kell,  
ne pedig azt, amit hallani akar.*

*John C. Maxwell*

A jó vezető hisz a célokban és van jövőképe, mindemellett hiteles az értékrendszere és az alapján cselekszik, elérhető célokat tűz ki maga és munkatársai elé. Azonban szükségszerűen nem tudhat mindent. Úgy is fogalmazhatok, hogy nem gondolja, hogy csak ő tud megoldani egy (vagy akár minden) feladatot.

Hiszem, hogy az iskola nem csupán tudásátadó helyszín, hanem egy **egymásra utalt közösség**, ahol a Zsolnai-féle értékkövetítés és a modern neuro-inkluzív szemlélet ötvözésével minden gyermek egyedi „huzalozása” a közösség közös erőforrásává válhat. Vezetői elképzelésem, hogy a változás nem egy-egy projektben, hanem a **szemléletmód rendszerszintű átalakításában** rejlik: célom egy olyan intézményi kultúra megszilárdítása, ahol az összehangolt szocializáció és a játékpedagógia már nem külső módszer, hanem az iskola gyakorlatának elválaszthatatlan része.

Az ötéves (a jelenlegit is beszámítva tízéves) ciklus végére olyan **regionális példaként** tekintek iskolánkra, amely hidat ver a múlt szakmai értékei és a jövő társadalmi igényei közé, biztosítva, hogy minden tanulónk – saját egyedi ritmusában, de a közösség teljes jogú tagjaként – tudjon a képességeinek megfelelően kibontakozni, tanulni.

A pályázatomban leírtak megvalósításához kérem minden érintett szereplő bizalmát és támogatását.

2026. március 10.

Döbrei Árpád

## **FORRÁSJEGYZÉK**

Digitális Oktatási Stratégia

ITL Research, 2011: Innovative teaching and learning research, 2011 Findings and Implications

Döbrei Árpád: Mentortanári szerepek a 21. század iskolájának kialakításában, BME, 2016  
<http://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/download/31862/31426/>

David Hopkins (2001): School Improvement for Real. Routledge

David Hopkins: Minden iskola kiváló iskola, OFI, 2011

Michael Barber - Mona Mourshed: Mi áll a világ legsikeresebb iskolai rendszerei teljesítményének hátterében?

Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest

<https://news.microsoft.com/hu-hu/2019/06/21/iskolai-csapatokat-keszit-fel-a-21-szazadi-oktatasra-a-microsoft/>

<https://education.microsoft.com/hu-hu/learningPath/9f3c58cc>

A Dél-Pesti Tankerületi Központ:

A végzettség nélküli iskolaelhagyás elleni középtávú stratégia

<https://meres.nemzetitehetsegkozpont.hu/>

## MELLÉKLETEK

### A hónap játéka

Ez a példa azt a koncepciót mutatja be, amely a játék-gyűjteményben a gyakorlati megvalósítás mintájaként szolgálhat.

---

#### A Hónap Játéka: „A Galaxis Felfedezői”

**Célcsoport:** Vegyes összetételű csoport (többségi + SNI, BTMN, spektrumzavaros tanulók)

**Típus:** Kooperatív, szerep-alapú szociális kalandjáték

#### 1. A Játék „Akadálymentesített” Keretei (Vizuális támogatás)

A játék megkezdése előtt a falra kerül egy **folyamatábra (piktogramokkal)**:

1. **Bázis:** Szerepek kiosztása.
2. **Építés:** Az űrhajó (közös alkotás) elkészítése.
3. **Kihívás:** Egy közös akadály leküzdése.
4. **Célba érkezés:** Közös siker megünneplése.

#### 2. Személyre szabott szerepkörök (A neurodiverzitás mint erőforrás)

Ahelyett, hogy mindenkitől ugyanazt várnánk, a gyerekek „speciális engedélyeket” kapnak a képességeik alapján:

Szerep	Kinek ajánlott?	Feladat a játékban
Navigátor	Spektrumzavaros tanuló	Ő őrzi a térképet és a menetrendet. Ügyel a részletekre és a pontosságra.
Energiamester	ADHD / BTMN	Ő felel az „üzemanyagért” (pl. mozgatnia kell bizonyos elemeket, ő a legaktívabb tag).
Adatkezelő	Szorongó / SNI	A bázison marad, ő rendszerezi az eszközöket (színeseket, papírokat). Fontos, háttérbeli segítség.
Diplomata	Többségi tanuló	Segít a kommunikációban a szereplők között, és bátorítja a csapatot.

### 3. A játékmenet: „Az Aszteroida-mező”

A csoportnak egy óriási csomagolópapírra kell felrajzolni az űrhajót, de közben „viharba” kerülnek.

- **A feladat:** Csak akkor haladhatnak tovább, ha mindenki elvégezte a saját részfeladatát (pl. a Navigátor kijelölte az utat, az Energia-mester pedig „átvitte” a csapatot az akadályon egy mozgásos feladattal).
- **Szabály:** Ha valaki túlterhelődik (szenzoros telítődés), felmutathat egy „**Kék Bolygó**” kártyát, ami 2 perc pihenőt jelent a Csend-sarokban a csapat számára.

### 4. Sikerindikátor és lezárás

A játék végén nem pontokat kapnak, hanem mindenki elhelyez egy csillagot a csoport közös „**Égbolt-tablóján**”.

- **Vezetői szemmel:** Itt mérhető le, hogy a Navigátor (spektrumzavaros) tudott-e irányítani, és az Energia-mester (BTMN) tudta-e konstruktív mederbe terelni az erejét.

### Miért illeszkedhet a programhoz ez a játék?

- **Struktúrát ad:** A piktogramok csökkentik a spektrumzavaros gyerekek félelmét az ismeretlentől.
- **Validál:** Mindenki érzi, hogy a saját „mássága” nélkül a küldetés nem sikerült volna.
- **Közösséget épít:** A többségi tanulók megtapasztalják, hogy az SNI-s társuk nélkülözhetetlen szakértő egy-egy területen.

## Nyilatkozatok

Alulírott, Döbrei Árpád pályázatot nyújtok be a Miniszterelnöki Kormányiroda Kormányzati Személyügyi Központ KÖZSZOLGÁLLÁS honlapján, a Belügyminiszter által kiírt, 2026. február 14-én megjelent, TK/206/HR/KOZINT/02793-1/2026 azonosító számú pályázati felhívás alapján a

Budapest XXI. Kerületi Kazinczy Ferenc Általános Iskola  
igazgató  
beosztás ellátására.

Kijelentem, hogy a magasabb vezetői állás betöltésére törvényileg előírt, valamint a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek, és ennek igazolásait mellékelem.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom sokszorosításához, továbbításához, illetve harmadik személlyel történő közléséhez.

Nyilatkozom, hogy hozzájárulok személyes adataim pályázattal összefüggő kezeléséhez, továbbításához.

Nyilatkozom, hogy sikeres pályázat esetén a megbízási jogkör gyakorlója által elektronikusan aláírt igazgatói megbízási okmány, illetve kinevezési dokumentum munkáltató általi kézbesítéséhez biztonságos kézbesítési szolgáltatásra alkalmas tárhellyel (Ügyfélkapuval) rendelkezem.

Pályázatom részeként mellékelem a következő iratokat, igazolásokat:

- köznevelési intézmény vezetésére, fejlesztésére vonatkozó programot, amely tartalmazza a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseimet.
- a pedagógus-munkakör betöltéséhez szükséges végzettség, szakképzettség meglétét igazoló okmányok másolatát
- pedagógus-szakvizsga keretében szerzett igazgatói szakképzettség meglétét igazoló oklevél másolatát,
- szakmai gyakorlatot igazoló, munkáltató által kiállított dokumentumot
- hatósági bizonyítvány eredeti példányát

Nyilatkozom arról, hogy jelen pályázatom vezetési, szakmai gondolatai több helyen megegyezhetnek a 2021-ben írt vezetői pályázatom szövegével. Az azokban leírtak eredetiek, megállapításait továbbra is érvényesnek, felhasználásukat indokoltnak tartom.

A 2021. évi vezetői pályázatom elérhetősége:

[https://drive.google.com/file/d/1jpicgZ-7\\_dL\\_NWWGn2eQaOJcsDF2mJKM/view](https://drive.google.com/file/d/1jpicgZ-7_dL_NWWGn2eQaOJcsDF2mJKM/view)

Szigetszentmiklós, 2026. március 10.

Döbrei Árpád