

Vezetői alapelvek

**„ Az ember értéke abban rejlik, amiben túlnő önmagán,
amiben önmagán kívül létezik,
abban, ami másokban megmarad belőle,
és amit másoknak jelent.”
Milan Kundera**

Motiváció

Több mint **37** éve gyakorlom a hivatásomat. Gyermekfelügyelőként Győrben, szülővárosomban, majd gyógypedagógiai tanárként, gyakorlatvezetőként, hallgatókat oktatóként, szaktanácsadóként, szakértőként és már több mint tíz éve kiteljesedett felelősséggel vezetőként dolgozva Budapesten.

Egy gyógypedagógiai tárgyú film indított a pályára serdülő korom végén. **Mély elhivatással, dolgozom a fogyatékkal élő gyermekekért fiatalokért és családjaikért,** és ennek a munkának vezetőként hatványozottan megélem minden sikerét és nemes fáradalmát.

A vezetői gyakorlatommal, a szaktanácsadói, majd szakértői munkámmal, valamint a gyógypedagógus-képző helyekkel, a társítézményekkel, szakmai szervezetekkel való kapcsolatommal, MAGYE elnökségi tagként és széleskörű szakmai együttműködésekkel rálátást szereztem a hazai gyógypedagógiai tevékenységre és ezeket a tapasztalatokat, jó gyakorlatokat tartom mértékadónak a főigazgatói munkámban.

A SOFI-t, ahogyan a szakma emlegeti az intézményt 2007 óta ismerem. A Fővárosi Pedagógiai Intézet intézménygazdálkodó szaktanácsadójaként látogattam az intézményt, akkori vezetőjével, Kálmán Katalinnal szoros szakmai kapcsolatot építve. Az intézmény munkáját, közösségét megismerve számos kiváló szakmai kezdeményezést tapasztaltam. **Lelkes, pedagógiai gyakorlatát fejleszteni vágyó, szakmai tevékenységét fővárosi műhelymunkában, saját szervezésű konferenciákon bemutató, kreatív kollégákat, remekül működő alapítványt, kimagasló, sőt egyedülálló sport-teljesítményeket, elhivatott, a gyerekek, tanulók fejlesztéséért, a körülmények, lehetőségeik javításáért mindent megtevő vezetőket** ismerhettem meg. Nem csak megismertem, hanem mondhatom, hogy megszerettem az intézményt. Részt vettem konferenciáin, értekezletein, szakmai műhelymunkájukban, alapítványi báljukon, szerveztem munkájuk bemutatását a budapesti szakmai műhelyekben.

Az intézményt 2016 februárja óta vezetem, azóta dolgozom itt, a második otthonommá vált. **Vezetőtársaimmal és a köznevelési alkalmazotti közösséggel számos szervezeti eredményt értünk el az elmúlt 10 évben, több változást megélve és az intézményi hagyományokat tiszteletben tartva.**

Egy ilyen sokoldalú intézmény vezetőjének lenni küldetés és kihívás is egyben.

Tudom, hogy a vezetés a vezetőtársakkal, kollégákkal, a fenntartóval és más partnerekkel történő magas szintű együttműködéssel lehet csak eredményes.

Tudom, hogy **bár tíz éves vezetői múlt és több évtizedes, immár az utolsó szakaszába lépő és egyben érettnak mondható szakmai pálya áll mögöttem, továbbra is folyamatosan fejlődnöm kell** minden kompetenciámban, képességemben, készségemben, és újakra is szert kell tennem.

Tudom, hogy folyamatos és gyors változásban, többszörös kihívásoknak megfelelően kell intézményt vezetni. A feladat nem könnyű, de sok tapasztalatot, elég **erőt, rálátást** érzek magamban ahhoz, hogy – ha a döntéshozók megtisztelnak a bizalmukkal – képes leszek **egy újabb, immár harmadik vezetési ciklusban** is helytállni, szaktudással, tisztességgel és **szorgalommal szolgálni a fogyatékkal élő gyermekek ügyét ebben az intézményben.**

Alapelveim

- Az intézmény **legfontosabb szereplői** a ránk bízott sajátos nevelési igényű **gyermekek, tanulók**. Számomra az a jó gyógypedagógiai intézmény, ahol a gyermek/tanuló **szeretetteljes környezetben és biztonságban érezheti magát** és az értékközpontú, **magas színvonalú szakmai munkánk nyomán önmagához mérten a legjobban fejlődik.**
- A második szereplője az iskolának a **szülő**. A szülő elégedettségét meghatározza a gyermek visszajelzése, de nagyban befolyásolja, ha **látja** a Nevelőtestület szakértelmét és az egész iskolát átható **gyermekközpontúságot, pozitív szemléletet.**
- A következő szereplője az intézménynek az itt **dolgozók közössége: a gyógypedagógusok, a nevelést-oktatást közvetlenül segítők és a technikai dolgozók.** Ha a dolgozók **jól szervezettek** és kreatívan, örömmel tudnak dolgozni, akkor a munkájukat is hatékonyan tudják végezni. Az **egymás munkájának megismerése, elismerése** nagyon fontos annak érdekében, hogy **együttműködés** jöhessen létre a dolgozók között és valódi **közösségé, csapattá váljanak**, ezáltal hatékony szakmai műhelyek működhetnek az intézményben. Ez a hangulat természetesen visszahat a **szakmai munkára.**
- Az intézményt szoros egységben szemlélem szűkebb és **tágabb környezetével.**
- A **valós, gyakran változó igényekre való válaszadás, a tágabb gyógypedagógiai szemlélet** és az intézmény eddigi és fejlődő gyakorlatának beillesztése az országos gyógypedagógiai kultúrába alapvető további elképzeléseimben is.

A számomra legfontosabb szavak, gondolatok

- **a gyermekek, fogyatékkal élő személyek mindenek felett álló érdekei**
- csapatmunka,
- személyes kapcsolat,
- odafigyelés,
- jó hangulat,
- bizalom-bizalomépítés,
- értékek felkutatása, megőrzése,
- erkölcsös, etikus magatartás,
- szakmaszeretet,
- megértettség,
- tisztelet,
- felelősség,
- őszinteség
- hiszek benned,
- tanulni mindenkitől lehet,
- udvariasság,
- kedvesség,
- összetartozás élménye,
- közösségi hatékonyság,
- reális értékelés,
- elismerés,
- más sikereinek örülni,
- minden eredményt, hasznot, döntés-előkészítést megosztani,
- kiszámíthatóság,
- reális követelmények, célok, amelyeknek meg lehet felelni, amelyeket el lehet érni,
- tartós stressz elkerülése, de a krízisben növekedünk,
- megbocsátás, továbblépés a munkahelyi problémákban is.

Az intézmény vezetésének programja

Helyzetelemzés

Az intézmény története

Az intézmény alapítási éve 1954. Az elmúlt tanévben ünnepeltük fennállásának 70. évfordulóját. A kezdetben általános iskola mellett tagozatokként működő speciális oktatási intézmény 1968-tól XVIII. kerületi Kisegítő Iskolaként, később Speciális Oktató és Fejlesztő Intézményként (SOFI) működött a célzottan erre a célra tervezett épületben a XVIII. kerületi Thököly út 2-4 szám alatt.

Az intézmény a közoktatás/köznevelés a fogyatékos gyermekeket, tanulókat érintő strukturális változásaival együtt vállalt fel újabb és újabb feladatokat válaszolva a megjelenő igényekre. Így fejlődött egyre sokoldalúbbá, és így alakul napjainkban is.

A 2023/24-es tanévtől látjuk el legújabb feladatunkat a fejlesztő nevelés-oktatást is.

Az intézmény elhelyezkedése, környezeti adottságai

Az intézmény jelenleg két volt bölcsődei és óvodai épületben működik a XVIII. kerületi Havanna utcai lakótelepen. Mindkét épülethez tágas, gondozott udvar tartozik játék és sportolási lehetőségekkel. Tömegközlekedéssel jó az elérhetőség. A Kondor Béla Közösségi Ház közvetlen közelsége számos program szervezését teszi lehetővé.

Az intézmény feladatellátása

Értelmi és esetenként társuló fogyatékossgal, zavarral élő gyermekek és tanulók számára gyógypedagógiai fejlesztés biztosítása az óvodai, általános iskolai, szakiskolai és készségfejlesztő iskolai területen, a fejlesztő nevelés-oktatás, valamint az utazó gyógypedagógusi hálózat működtetése a kerületben.

Az intézmény tárgyi feltételei

Az intézmény és telephelye **nem közoktatási célra épült**. Bölcsőde illetve óvoda voltak egykor.

Minden helyiség maximálisan kihasznált mindkét épületben. Az osztálytermek világosak, otthonosak, felszereltek, de többükben a bútortzat cseréire szorul. A környezettudatosság alapelvei mentén több bútort felújítunk és újrahasznosítunk, funkcionálisan átalakítunk.

Két osztályteremként használt helyiség raktár volt egykor. Nincs természetes szellőzése.

A szakiskolai műhelyek, tankonyhák, fejlesztő helyiségek fejlesztése az elmúlt években pályázatokkal, Alapítványi támogatásból és Tankerületi forrásokból lehetővé vált. A könyvtári helyiségek kevésbé funkcionálisak, de a kölcsönzés lehetséges.

Csaknem minden teremben van **interaktív tábla (többségében Alapítványi és ma már pályázati forrásból), vagy számítógép** projektorral, lehetővé téve a digitálisan támogatott oktatást. Több tablettel is sikerült beszerezni különböző forrásokból, ezek cseréje az elhasználódás miatt időszerű. A digitális eszközök különösen fontosak a sérülésspecifikus fejlesztéshez. **A korszerű nevelési-oktatási feltételrendszer fejlesztése elengedhetetlen a közeljövőben is. A hangsúlyos állagmegóvás ellenére is szükséges a bútorok cseréje.**

A lapos tető felújítása tankerületi forrásból megvalósult, de a buboréklakok beépítése, és a vízelvezetők kialakítása még megoldandó.

Kiemelem a **pedagógusok kreatív, minden alternatív forrást felderítő, kihasználó, környezetbarát módon újrahasznosító tevékenységét, ami az egész intézményt otthonossá, barátságossá teszi.**

A fogyatékos gyermekek, tanulók fejlesztésében kiemelkedő fontosságú **mozgásos fejlesztő eljárások, terápiák folytatásához azonban nem állnak rendelkezésre megfelelő helyiségek.** A mindennapi testnevelés, az egészségfejlesztés és az egész személyiség fejlesztésében hangsúlyos sporttevékenységekhez csak egy kisméretű tornaszobák vannak.

A Kondor Béla sétány 4. alatti épületünk udvarán **2018-ban átadott kültéri sportpályánk a szárazabbá vált klíma környező fák gyökereire gyakorolt hatása miatt használhatatlanná vált,** el kell bontani. Az újjáépítés a fák gyökérzete miatt nem is lehetséges ebben a formában ezen a területen.

Az intézményi közösségépítés szinterei is korlátozottak.

A komplex gyógypedagógiai fejlesztés eszközigényes, az eszközök a sérülésből és a gyakori használatból fakadóan gyorsan amortizálódnak. **A szertárba rendezett, kölcsönözhető eszköztár fejlesztése folyamatos.**

A SOFI Életjel Alapítvány jóvoltából jól felszerelt **Snoezelen terápiás szoba létesült és újul meg időszakosan az autizmussal élő és más rászoruló gyermekek/tanulók számára,** valamint létrejött **két korszerűen felszerelt fejlesztő szoba is.** Ezek is folyamatosan megújulnak. **Átszervezéssel két további kis helyiség áll rendelkezésre az egyéni fejlesztéshez.**

A munkavégzéshez, felkészüléshez szükséges tanári kommunikációs terek szűkösek.

A Kondor Béla sétány 15. alatti épületünkben a felnőtt mosdók állapotát a lehetőségeinkhez mérten, komolyabb technikai átalakítást nem igényelve belső erőforrásokból sikerült javítani, de a teljes műszaki felújítás sem maradhat el a közeljövőben.

[Az intézmény személyi feltételei, a humán erőforrás helyzete](#)

	Pedagógus	NOKS	Technikai
Engedélyezett álláshelyek	84,5	26,5	9
Betöltött álláshelyek száma	78	26,35	9
Betöltetlen álláshelyek száma	6,5	0,15	0

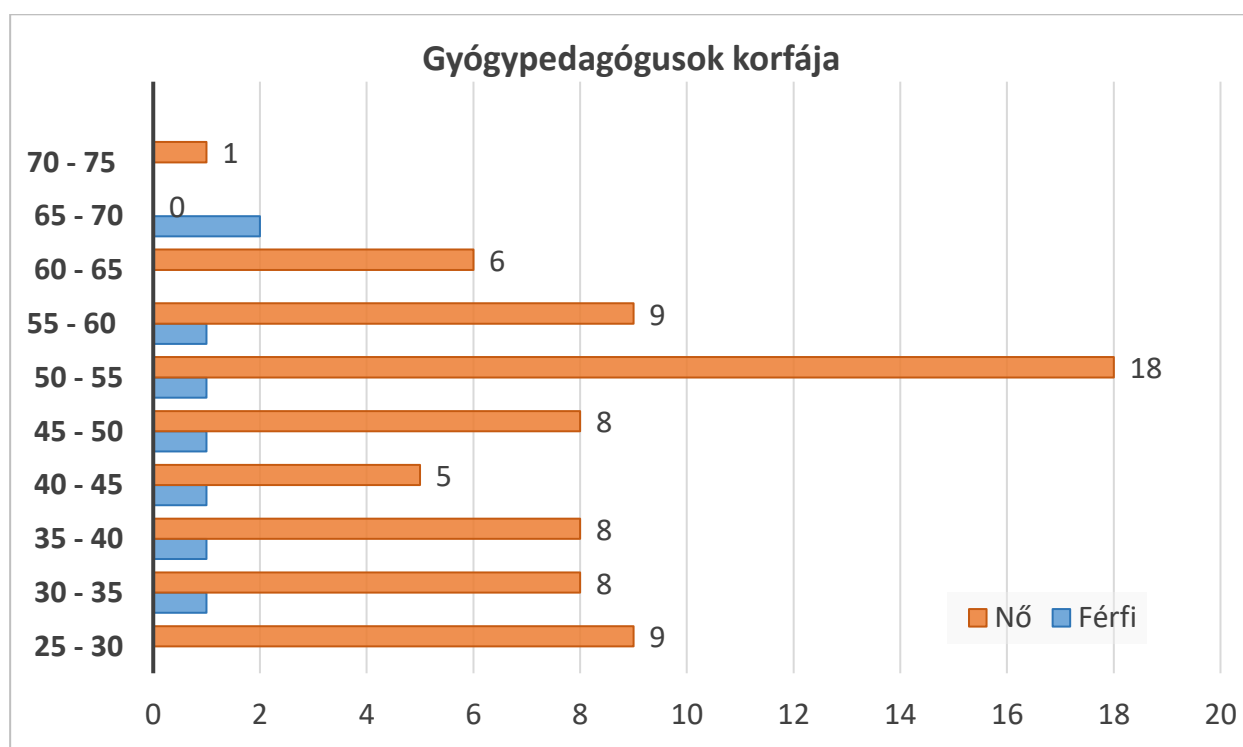
Egy általános főigazgató-helyettes és minden intézményegységhez rendelt egy-egy intézményegység-vezető látja el vezetői feladatait a két épületben az SzMSz-ben meghatározott módon.

A megfelelő szakképesítéssel rendelkező gyógypedagógusok alkalmazása mára már csak két területen kihívás intézményünk számára. Nehézséget okoz az értelmileg akadályozottak pedagógiája és az autizmus spektrum pedagógiája szakirányú gyógypedagógusi végzettségű kollégák alkalmazása. Ennek oka a különösen megterhelő munkavégzés, ami a mély érintettség szakszerű ellátásának velejárója.

Az intézményen belüli munkavégzés személyi feltételeinek javítására korábban nyugdíjba vonult, de még kiválóan dolgozó kollégákat is visszafoglalkoztatunk, illetve túlórákkal, megbízási szerződéssel, óraadókkal biztosítjuk a gyógypedagógiai ellátást.

Az elkövetkező 5 éves vezetési ciklusban 15 kolléga esetén nagy valószínűséggel várható a nyugdíjba vonulás, illetve a nyugdíj melletti munkaviszony megszüntetése.

További 18 gyógypedagógus kolléga kerül életpályájának utolsó szakaszához, ami további vezetői humánerőforrás-fejlesztési kihívásokat, feladatokat jelent.



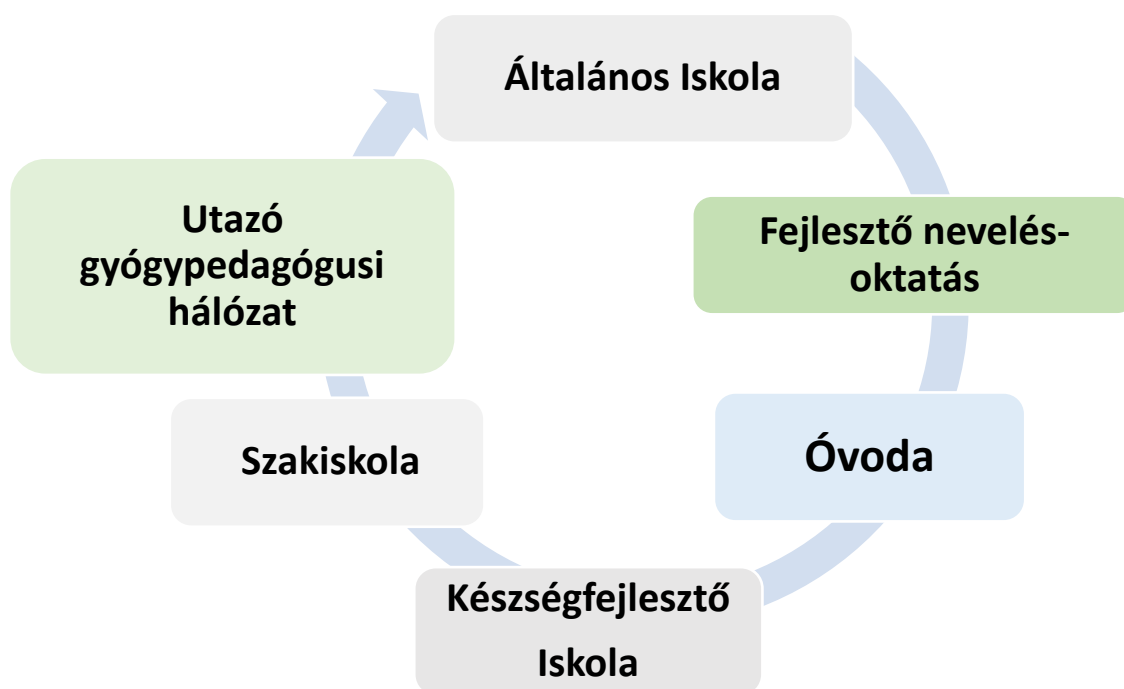
Iskolapszichológus a jogszabályoknak megfelelően félállásban támogatja a nevelő-oktató tevékenységet és igény szerint a szülőket is. A gyermekek/tanulók fejlődésének nyomon követésével, a személyiségfejlődésben tapasztalható esetleges zavarok korai felismerésével, szakirányú kezelésével segíti a konfliktuskezelést és a speciális nevelési feladatokat.

Informatikus teljes állásban, **könyvtáros** félállásban dolgozik az intézményben. Két **iskolatitkár** végzi a feladatkörükbe tartozó adminisztrációt.

A nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő felsőfokú szakképesítéssel rendelkező **gyógypedagógiai asszisztensek szerepe különösen hangsúlyos**. Anyagilag kevésbé megbecsült, mégis odaadó munkájuk nélkül elképzelhetetlen a gyógypedagógiai fejlesztés, nevelés-oktatás. Az egyes ellátott területekhez tartozó intézmény-egységekben van lehetőségük a nevelő-oktató munka szervezésébe és fejlesztésébe is bekapcsolódni az intézményben.

Iskolaorvos és iskolai védőnő követi nyomon a tanulók fejlődését, egészségi állapotát.

A többcélú intézmény szervezeti felépítése

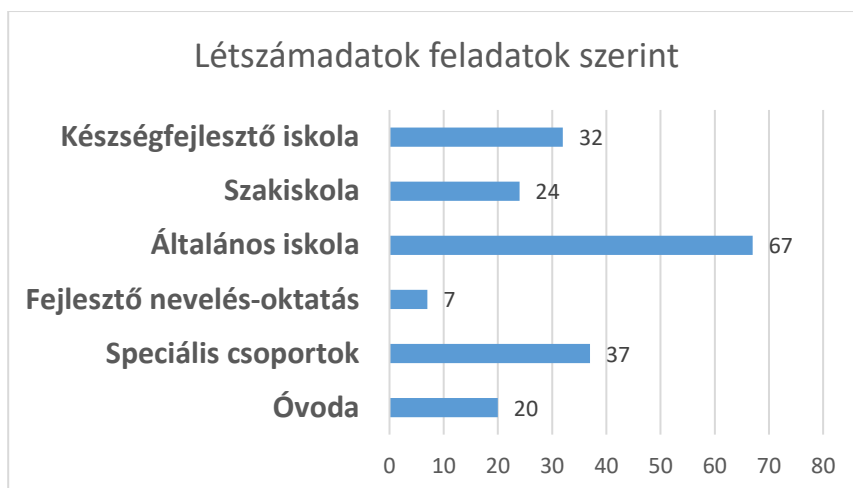


Óvodai csoportok, tanulócsoportok, létszámok, tanulói összetétel

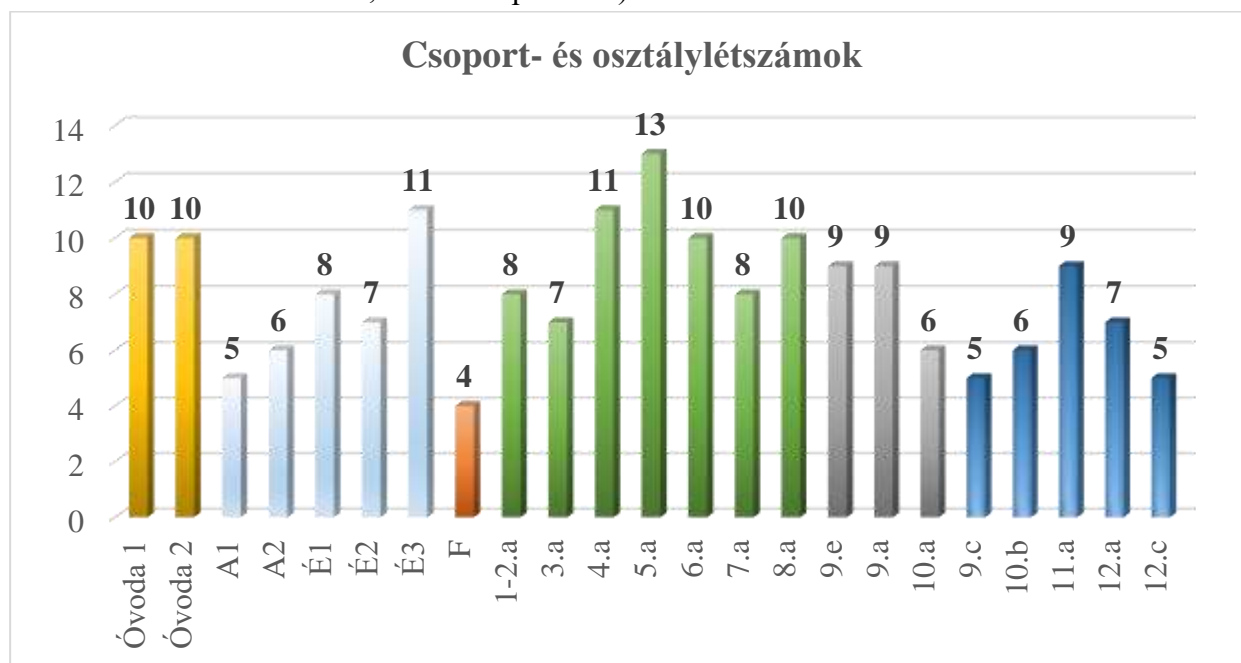
A gyermek és **tanulócsoportok száma 23**.

Az ellátott gyermekek, tanulók száma az előző vezetési ciklus végén a **különnevelésben** 179 fő volt, a **2025/26-os tanév februárjában 187 fő**.

A létszám tanévenkénti növekedése tendenciaszerű.



Az egyes csoportokra, osztályokra lebontott létszámadatok (A fejlesztő-nevelés oktatásban 3 tanulót otthonában látunk el, nem a csoportban.)



Jól látható, hogy

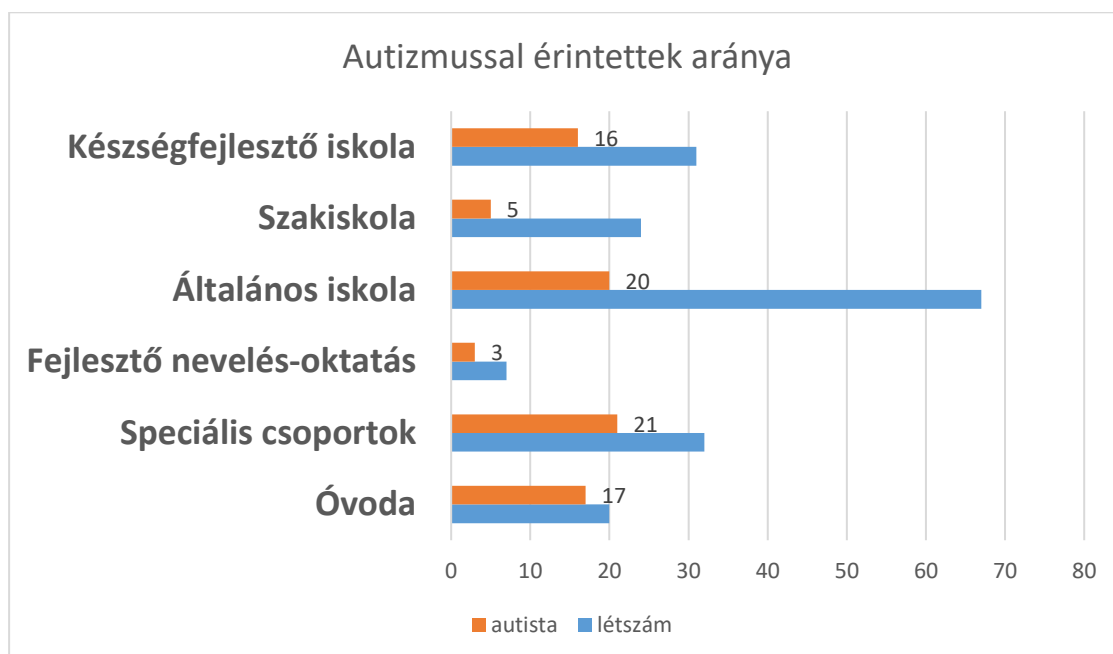
- az **óvodai csoportok nagy létszáma a sérülésspecifikus ellátást** az (autizmussal élő gyermekek szenzoros túlingerlődésének elkerülését és a szociális terhelhetőségi határainak a megtartását) **jelentősen megnehezíti,**
- **a mélyebb, illetve halmozott sérülést mutató tanulók ellátásának speciális csoportjai bővültek mind számosságukban, mind a létszámukat illetően,**
- az **enyhén értelmi fogyatékos tanulók 1. évfolyamát két éve nem tudjuk önállóan, csak összevontan elindítani,** de 5. osztálytól jelentősen megnőnek az osztálylétszámok.
- a **készségfejlesztő iskolában** a mélyebben érintett autizmussal élő tanulók számára **két speciális csoportot** is kellett indítanunk,

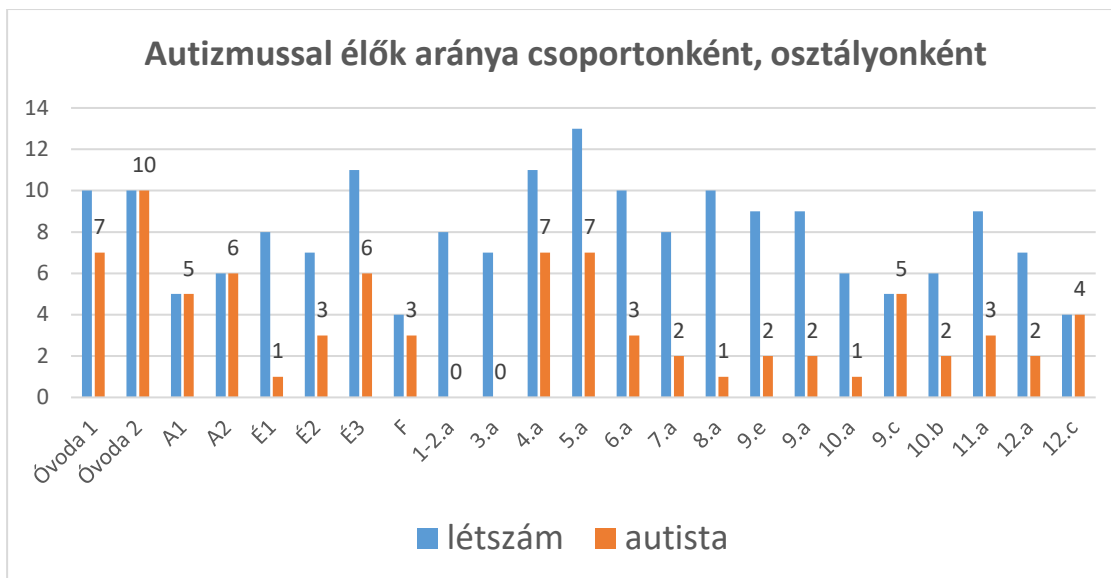
- a szakiskolai tanulók száma nő, a feladatellátásra növekszik az igény, mert a kevésbé önálló, érintettebb tanulók nem tudnak más, távolabbi, jóval nagyobb szakképző intézménybe eljutni, illetve szükséges a védettebb környezetben történő felkészülésük,
- a fejlesztő nevelés-oktatásban növekszik az otthoni ellátást igénylő tanulók létszáma.

A kisgyermekkortól a korai felnőttkorig terjedő életszakasz egészét felöleli az intézmény gyógypedagógiai sokszínű tevékenysége, melynek minden korban a sajátos nevelési igények szerint kell szerveződni a szakmai evidenciák mellett intézményünkben.

10 évvel ezelőtt gyermekek/tanulók mintegy 22%-a élt diagnosztizáltan autizmus spektrumzavarral. Ez az arány 5 évvel ezelőtt már 33% volt. Mára 44 % az autizmussal élő gyermekek, tanulók létszáma.

A 10 évvel ezelőtti adatokhoz képest megduplázódott létszám további vezetői intézkedéseket sürget.





Az intézményben nevelkedő gyermekek és tanulók számára logopédiai ellátást biztosítunk a legoptimálisabb kommunikációs készségek elérésére. Fejlesztő tevékenység a jelentősen megkésett beszédfejlődésre, a beszédészlelés, beszédmegértés eltérő fejlődésére és artikulációs zavarokra irányul.

A **mozgásnevelés** a meglévő infrastrukturális hiányosságok mellett is magas színvonalon valósul meg. Terápiás területei: **pszichomotoros és szomatopedagógiai fejlesztés.**

A tanórán kívüli **egyéb foglalkozások gazdagok.** A napközi, tanulószoba, a különböző szakkörök, énekkar, felzárkóztató és egyéni foglalkozások, a sajátosan értelmezett tehetséggondozó foglalkozások mellett jelentős a **tömegsport és az iskolai sportkörüli foglalkozások hangsúlya, szervezettsége, eredményessége.**

Gyógypedagógiai intézményként elsőként csatlakoztunk a Magyar Diáksport Szövetség Aktív Iskola Programjához 2022-ben.

Kiváló csapat áll az egészség- és személyiségfejlesztést egyaránt célzó hangsúlyos intézményi eredmények mögött. Sportszportok: bowling, ősszel, tavasszal görkörösolya, télen gyorskörösolya, műkörösolya, kosárlabda, és női torna. Több külső helyszínen folynak az edzések.

A sportoló tanulók a Magyar Speciális Olimpia Szövetség és a Nemzetközi Speciális Olimpia Szövetség versenyein szerepelnek.

A többségi tanulókkal együtt részt vesznek **integrált sportrendezvényeken** a kerületben és a kerületen kívül is.

Ünnepek és hagyományok

A több mint 70 éve működő intézménynek **gazdag hagyományai** vannak.

A közösségteremtés és megtartás, a mindennapok megszakítása nagyon fontos a köznevelési intézményekben, így a miénkben is.

A **nemzeti és kulturális ünnepek** megünnepléséhez a szomszédos Kondor Béla Községi Ház ad otthont. Az utóbbi években osztályonként megvalósuló projekt jellegű megemlékezéseket is szerveztünk az emlékhelyek meglátogatásával, plakátok készítésével.

A **Mikulást, Adventi készülődést, Karácsonyt és az Anyák napját** bensőségesen ünnepljük. Karácsonykor hagyományosan az 5. osztály tanulói és az iskola énekkara ad műsort a Szent László Templomban. Húsvétkor **Húsvéti játszóházat** szervezünk a kerületi Tomory Lajos múzeum múzeumpedagógusaival.

Évente többször tartunk **projektnapokat** különböző kulturális, egészségfejlesztő és ökológiai témákban.

A **családok és az iskola kapcsolatát** az Anyák napi rendezvények mellett az Adventi készülődés, valamint a **szülőkkel együtt szervezett sportprogramok segítik**. A farsangot minden évben megünnepljük a szülők bevonásával, és nagysikerű a felsősök és a középiskolások között a Bálint nap is.

Évente megünnevelt az intézménytől búcsúzóknak számára a **ballagás**.

Tavasszal és ősszel **vers és prózamondó versenyeket, kulturális fesztivált** rendezünk a tanulóknak.

Az intézmény budapesti és országos viszonylatban is jelentősnek mondható konferenciákat szervez minden évben általános köznevelési és gyógypedagógiai témákban. A **jól szervezett konferenciák magas színvonalon járulnak hozzá az elmélet és gyakorlat találkozásához, az új módszerek bemutatásához, a szaktudományos ismeretek elmélyítéséhez, gyarapításához**.

[Részvétel tanulmányi versenyeken, kulturális seregszemlén](#)

Minden tanévben indítunk csapatokat az enyhén és a középsúlyosan értelmi fogyatékos tanulók **komplex tanulmányi versenyein**. Több ízben értek el kiemelkedő eredményeket a kerületi **művészeti pályázatokon** is. Rendszeres résztvevői vagyunk a Fővárosi Gyógypedagógiai Intézmények **Kulturális Seregszemléjének** és más kulturális és szavaló versenyeknek.

[Az utazó gyógypedagógusi hálózat](#)

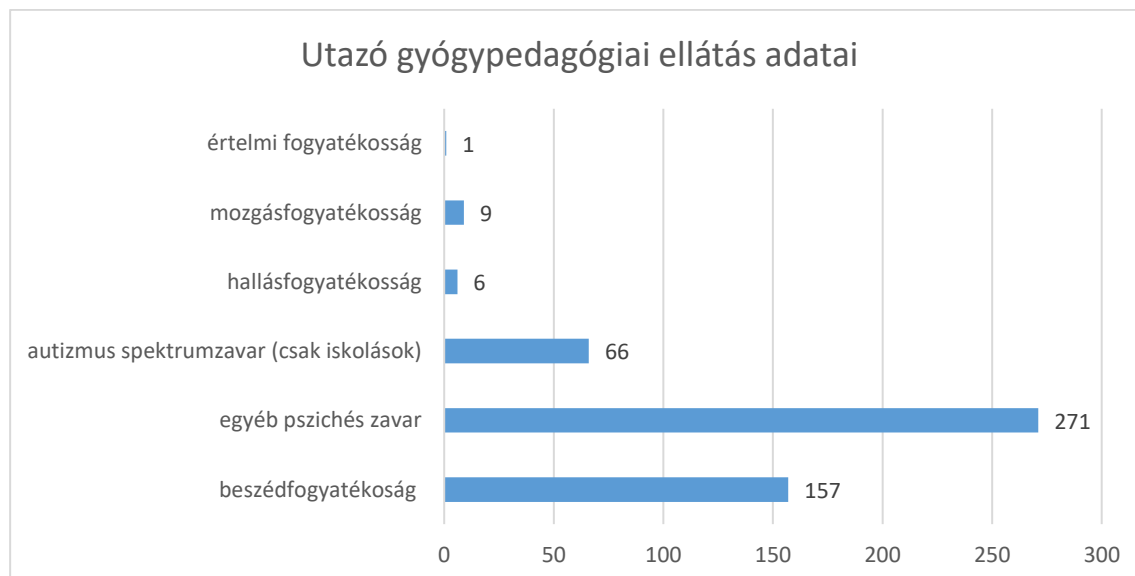
Az utazó gyógypedagógusi hálózatban ellátott gyermekek és tanulók létszáma mintegy 80 fővel nőtt az előző vezetői ciklusom megkezdése óta.

Ma már **510 kerületi gyógypedagógiai fejlesztést igénylő sajátos nevelési igényű együttnevelt gyermeket, tanulót látunk el a kerület különböző intézményeiben**.



Az ellátott SNI területek:

autizmus spektrumzavar (csak az iskolásokat látjuk el ezen a területen)
 beszéd fogyatékoság
 egyéb pszichés zavar
 hallás fogyatékoság
 mozgás fogyatékoság
 értelmi fogyatékoság



A sérülésspecifikus ellátás jól szervezett. **Jelentősen csökkent a szakemberhiány a hálózatban a jelentősen megnövekedett gyermek és tanulólétszám ellenére. Az autizmus spektrum pedagógiája szakirányos végzettségű kollégák azonban hiányoznak.**

A speciális szaktudás informális, de a szakmai etikának és normáknak megfelelő megszerzése és a gyakorlatban történő alkalmazása a tapasztalatok átadása azonban lehetséges és megvalósított. Fejlesztése továbbra is feladat.

A többségi intézményekkel való aktív kapcsolattartás a vezetői és a pedagógusi szinteken egyaránt megfelelő.

A **2024/25-ös tanévben intézményközi munkaközösség alakult**, az ellátási területhez tartozó együttnevelést ellátó intézményekben alkalmazott és az utazó gyógypedagógiai hálózatban feladatot ellátó gyógypedagógusokból álló szakmai közösség összefogására, a tapasztalatok megosztására és a gyógypedagógiai hatásrendszer fejlesztésére.

Intézményi kapcsolatrendszer

Belső kapcsolatok

Életjel Alapítvány

Meghatározó mértékben járul hozzá a SOFI szervezeti eredményeihez. 1996-ban szülői kezdeményezésre alakult. Segítséget nyújt a gyermekek szociális helyzetének javításában, szabadidős programok szervezésében, táborozások, kirándulások lebonyolításában, fejlesztő és szabadidős, valamint sporteszközök beszerzésében, az önálló életvitel kialakítását segítő foglalkozások működtetésében és a szakmai szupervíziók igénybe vételében. 2007-től táborhelyet működtet Kiskunmajsa Tajó tanyán, amit azonban a közlekedési költségek emelkedése okán nem tudunk az utóbbi években igénybe venni.

Szülői szervezet: SZMK

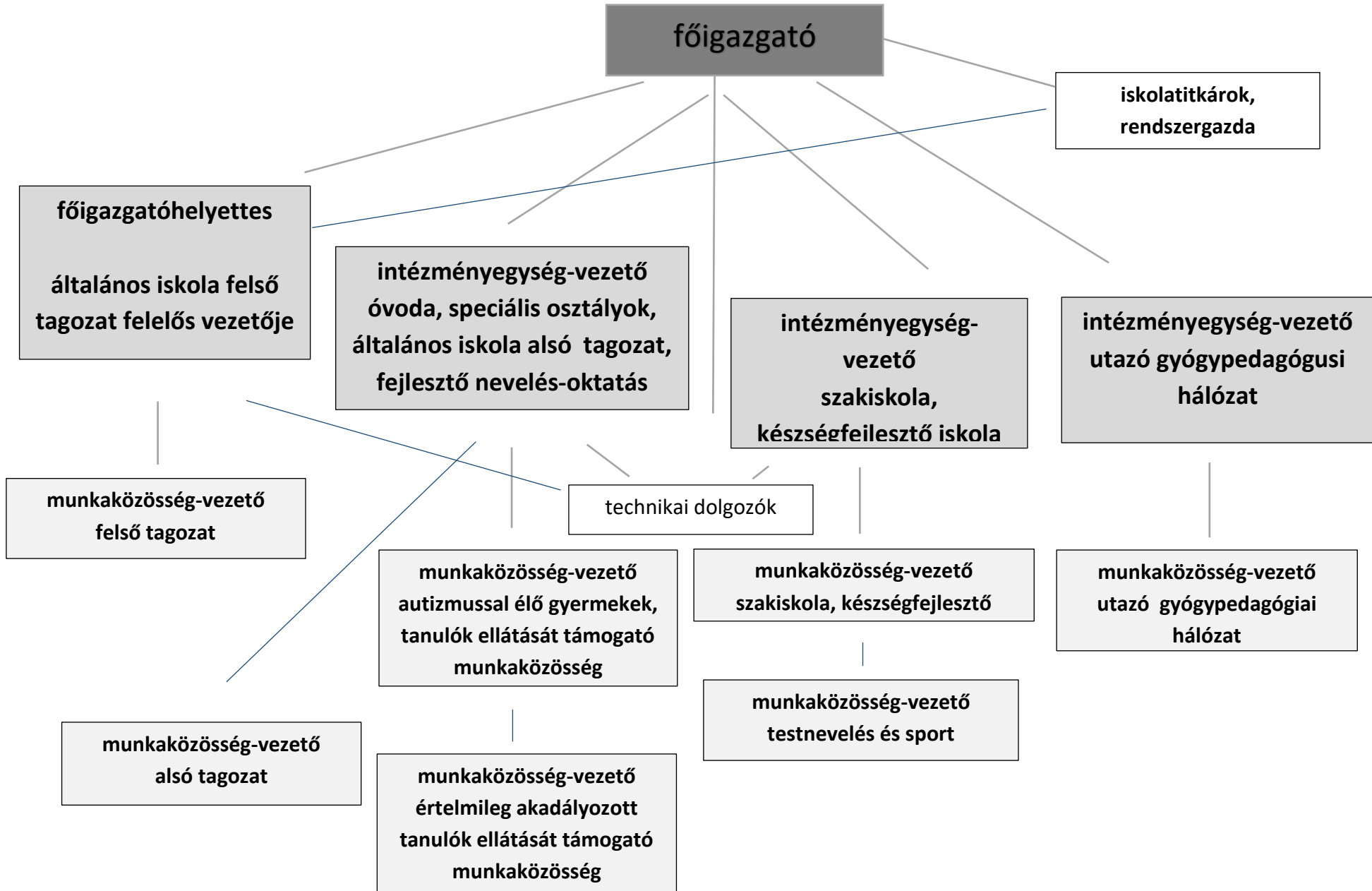
Az osztályok szülői közösségei által megválasztott testület működése a gyermekek, tanulók otthoni délutáni ellátása miatt, hiszen folyamatosan ügyeletet igényelnek, neheztett, de folyamatos kapcsolatépítéssel a legfontosabb ügyek mentén jól szervezett. Kifejezetten sokat fejlődött a vezetői elvárások és támogatás mellett az osztályokban megvalósuló szülői jelenlét és **a napjainkban hangsúlyos feladatként körvonalazódott szülői edukáció.**

Legjelentősebb külső kapcsolatok

- Az együttnevelt gyermekek, tanulók gyógypedagógiai fejlesztése és a szakmai támogató, tanácsadó feladatkör miatt **a kerület csaknem minden óvodájával és iskolájával** van kapcsolatunk.
- Külső-Pesti Tankerületi Központ.
- Társintézmények.
- A közösségi és szakmai programjaik lebonyolításához a **Kondor Béla Közösségi Ház** ad helyszínt.
- A XVIII. kerületi **Csibész Család- és Gyermejkölési Központ** folyamatos kapcsolattartással, együttműködéssel segít a problémás esetekben.
- Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat, Székhely Szakértői Bizottság. (A kapcsolat mára formálisabbá vált, többszörös áttétellel a Tankerületi Központtal közvetítve.)
- Kerületi sportlétesítmények.

- Támogató szervezetek, cégek.
- Szent László Katolikus Plébánia.
- **Autizmus Alapítvány.**
- **Gyógypedagógus képzést biztosító felsőoktatási intézmények, kiemelten az ELTE BGGYK.**

Az intézményi vezetés szerkezete



A felelősségeket és jogosultságokat az SzMSz rögzíti.

Intézményi közösségek

- Intézményi alkalmazotti közösség (köznevelési alkalmazottak, köznevelési dolgozók)
- Nevelőtestület
- **Szakmai munkaközösségek**
- ÖKO-csoport
- Alkalmi, egy-egy feladat ellátására szerveződött közösségek
- Szülők közössége
- Osztályközösségek
- Iskolai **diákönkormányzat** működését **támogató tanár** segíti.

A közösségek szerepét és a kapcsolattartást az SZMSZ rögzíti. .

A szülők szerepe, a családok szociokulturális helyzete

A sérült gyermek érkezése a családba sajátos, nehezen feldolgozható lelki állapotot teremt a szülők számára, függetlenül azok anyagi helyzetétől. A korai gyógypedagógiai segítségnyújtás, tanácsadás a hamar diagnosztizálható eltérő fejlődés esetén korai segítség a családnak is. A tanulási akadályozottság azonban csak a későbbi életévekben válik nyilvánvalóvá. Az óvodai fejlesztésben legtöbbször a gyász-szakaszban vannak még a szülők. Lelki támogatásuk is gyógypedagógusi feladat. Az iskolai évek elején is tart a szembesülés, a növekvő gyermek eltérő fejlődése egyre érzékelhetőbb.

Az **autizmussal mélyen érintett gyermekek**, tanulók részaránya megkétszereződött. Tudományosan igazolt tény, hogy **a szülők terhelődése ezekben a családokban extrémén nagy az atipikus fejlődés markáns következményei miatt. A sérülésspecifikus szülői megsegítés, a szülők edukációja kiemelt feladattá vált.**

Gyakran válnak el a megterhelt szülők, gyakori, hogy a folyamatosan fejlesztésekre járó, esetleg betegesebb gyermek mellett az anyák kiesnek a munkából, a család anyagi helyzete romlik.

Gyakran előfordul a családi halmozódás. Rossz érdekérvényesítő, sérült, munkanélküli szülőkkal, szociokulturálisan leszakadó családi környezetben él számos gyermek, fiatal.

A családok, szülők segítése, a gyermek és ifjúságvédelem szakszerű segítése hangsúlyos, jól szervezett, eredményesen működő az intézményben.

A **tematikus szülőklubok** (pl. Felkészülés a felnőttkorra, Kommunikáció fejlesztése) időszakosan szerveződnek, mert elhalványulnak a kezdeményezések, de folyamatos **újraszervezésük** feladatként megjelölhető.

Az intézmény vezetésére vonatkozó program

"Az egyedüli módszer bármely szervezet fejlesztésére: a vezetők fejlesztése és növekedése."

John C. Maxwell

A köznevelési intézményben dolgozó minden pedagógus vezető, az érintett gyermekek, tanulók csoportjainak, egyéni fejlődésének a vezetője.

A szervezetünk multistabil, humán beállítódású segítő értelmiségi és középfokú végzettségű szakemberek közössége, mely a fogyatékos gyermekek és családjaik ügyét szolgálja a köznevelésben.

Az utóbbi másfél évtizedben újraformálódott köznevelésnek mára megszilárdultak a jogszabályi keretei.

A korszerűen működő, a folyamatosan változó igényekre szakmai evidenciák mentén reagáló gyógypedagógiai intézmény csak rugalmas köznevelési rendszerben tud megfelelő ellátást biztosítani közfeladatként.

Nincs fájdalmasabb egy család számára, mint annak a megélése, hogy a gyermek beteg, elesett, sérült, fogyatékkal él. Mi gyógypedagógusok tudjuk, hogy boldogan, a személyiséget kibontakoztatva, a lehető legnagyobb társadalmi integrációra képessé téve, egészségesen élhet a felnőtt fogyatékos/akadályozott személy.

Ennek eléréséért dolgozunk a szakmai etikai normák mentén, segítjük a családokat, fejlesztünk a szakmai tudásunkkal és minden személyes erőnkkel.

Munkánk nem csupán az egyes emberek, családok szempontjából, hanem társadalmilag is hasznos. A képességeit leoptimálisabban kibontakoztató, jól szocializált, a lehető legönállóbb életvitelre, elemi, vagy terhelhetőbb munkavégzésre képes egészséges fogyatékkal élő személy érték a társadalmunkban. Értékhozása akkor is megkérdőjelezhetetlen, ha állapotából fakadóan felnőttként is kísérésre, támogatásra esetleg ápolásra szorul.

Munkánk értéke, ha a lehető legkisebb támogatási szükséglettel él majd felnőttként tanítványunk.

Ezen alapelvek, valamint a **gyermeki, tanulói jogok érvényesítése** és a gyógypedagógiai szakmai meghatározottság alapján az intézményünk **a terápiás elveknek is megfelelő korszerű gyógypedagógiai ellátóhely.**

Vezetői célom és feladatom, hogy korszerű fejlesztő és terápiás tudással és eszközökkel, magas minőségű, folyamatosan fejlődő gyógypedagógiai gyakorlattal lássuk el a mindenkori, az egyes gyermekek/ tanulók akadályozottságából eredően meghatározott sajátos nevelési-oktatási feladatainkat.

Tisztában vagyok a gazdasági realitásokkal, a takarékoság, a **felelős gazdálkodás elve a sajátom**, de egyben hiszek a fejlődésben és az elképzelések megvalósíthatóságában hosszú távon.

A **jogtudatos, szakmai etikai elveken, evidenciákon alapuló** vezetés megkérdőjelezhetetlen vezetői munkámban.

A 2021-2026-ig tartó vezetői ciklus értékelése

Köszönetemet szeretném kifejezni ezúttal is vezetőtársaimnak és minden kollégámnak, akik támogattak a vezetés feladataiban, akikkel együtt dolgozhattam az intézményben és az együttnevelésben fejlesztett gyermekekért, tanulókért.

Megvalósított feladatok

- A tanügyigazgatási szabályozóknak, az ellátási igényeknek megfelelő szervezeti és tartalmi intézményi vezetés.
 - Az **intézmény jövőképe**nek, **stratégiai céljainak újbóli értékelése**, újrafogalmazása a nevelőtestülettel. SWOT analízis elvégzése, tapasztalatok levonása.
 - Az **intézményi alapdokumentumok** - Pedagógiai Program, Szervezeti és Működési Szabályzat, Házirend, **TÉR intézményi szabályozása, a pedagógus-továbbképzés intézményi programja** – folyamatos megújítása a szakmai és jogszabályi elvárásoknak, korszerűsítésnek megfelelően.
 - A **speciális, összevont osztályfokú általános iskolai osztályok bővítése a mélyebb érintettségű tanulók sajátos nevelési igényének megfelelően.**
 - A **fejlesztő nevelés-oktatás bevezetése belső erőforrásokból.**
 - A fejlődési jellemzőik miatt külön tanulói csoportokban fejleszthető **autizmussal élő tanulók számára a már meglévő osztályok mellett további osztályok indítása.**
 - A **szakiskolai képzés újrászervezése, a számítógépes adatrögzítő képzés mellett további képzések (szakácssegéd, parkgondozó) beindítása a munkaerőpiac feltérképezésével.**
 - A **készségfejlesztő iskolában a mélyebben érintett autizmussal élő tanulók számára két speciális osztály szervezése.**
 - A **készségfejlesztő iskola gyakorlati képzési moduljainak további bővítése az intézményi lehetőségek teljes spektrumára.**
 - Az intézményi **önértékelési rendszer** működtetése a tanfelügyeleti vizsgálatokhoz.
 - A **TÉR intézményi bevezetése és működtetése.**
 - Az intézményt támogató **Életjel Alapítvány** támogatásával interaktív táblák beszerzése, fejlesztő szobák eszköztárának bővítése, udvari játszoeszközök beszerzése. **Önkéntes munkák szervezésével állagmegóvás, adományokkal történő beszerzések.**

- **Az óvoda és a Kondor Béla sétány 15. épületének udvari játszóeszközeinek beszerzése adományokkal. A teljes udvar rendezése önkéntes munkákkal.**
 - **Minden lehetséges kisebb pályázati lehetőség megragadása sok sikerrel.**
 - **Aktív Iskola Program intézményi működése EGYMI-ben az országban az elsők között**
 - **A művészeti nevelés fejlesztése, mesterpedagógusi munkával.**
- Az intézményi kommunikáció és kapcsolati háló fejlesztésében elért eredmények
 - **Korszerű iskolai kommunikációs rendszer működtetése** az Office 365 lehetőségeinek (Teams, Outlook, OneDrive, SherePoint) mindennapi és az egész intézményt érintő használatával.
 - Az utazó gyógypedagógusi hálózat minden kerületi befogadó intézménnyel eredményes munkakapcsolatot ápol.
 - **Intézményközi munkaközösség működtetése.**
 - Tagsággal, rendszeres és aktív a kapcsolattartással működünk együtt a Nemzeti Pedagógus Kar Fejlesztő-, konduktori és gyógypedagógia tagozatával, A Magyar Gyógypedagógusok Egyesületének szakosztályaival, az EGYMI Országos Egyesülettel, az Autisták Országos Egyesületével és a szakiskolákat, készségfejlesztő iskolákat összefogó SPECOE egyesülettel.
 - **A SOFI konferenciája, gyógypedagógiai szakmai napja** neves előadókkal minden évben sikerrel megvalósul.
 - A humán erőforrást érintő eredmények
 - **Munkahelyi klíma fejlesztésével, stabil, egymást szakmailag támogató Nevelőtestület létrehozása, facilitálása.**
 - **A szakemberhiány csökkentése az intézményi kultúra fejlesztésével, hallgatók gyakorlatvezetésével, folyamatos toborzással.**
 - A kollégák minősítő vizsgáinak és eljárásainak, a tanfelügyeleti ellenőrzések eredményei magas szakmai szintű munkáról tanúskodnak.
 - Minden lehetséges elismerésre felterjesztettünk kollégákat. Elnyert kollégám Kerület Tanára, Kerület Fiatal Tanára elismerést, többen kaptak Pedagógus szolgálati emlékérmeket.
 - **A SOFI Emléklap elismerő oklevéllel** ismertünk el minden tanév végén a kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkatársainkat.
 - A belső tudásátadás, tapasztalatcsere fejlődött a munkaközösségi munkában.
 - **A NOKS kollégák bekapcsolása a munkaközösségek és a Nevelőtestület munkájába** szakmai fejlődésük és az együttműködés fejlesztésének érdekében.
 - Szakmai fejlesztések, eredmények

Ezen a területen jelentős a további fejlődés. Mindezt a vezetőtársaimnak, munkaközösség-vezetőknek és minden lelkes, a szakmai fejlődésért felelősséget vállaló munkatársaimnak köszönhetem.

Csak a legfontosabb elemeket emelem ki a számos megemlíthető közül.

- A legkiemelkedőbb a **mérési-értékelési**, pedagógiai intézményi gyakorlat folyamatainak fejlesztése minden egyes sérülésspecifikus ellátási területünkön. Különösen innovatív, **országos szinten implementált az intézményi fejlesztéshez köthető készségfejlesztő iskolák számára készített mérőeszköz.**
- Az Oktatási Hivatal SNI tankönyveket és tananyagfejlesztő munkájába számos kollégánk tevékenykedett szerzőként, vagy lektorként.
- A pedagógiai vélemények szakmai minősége jó.
- A **digitális oktatásmódszertan** lehetőségeinek feltérképezésével, adaptációjával minden ellátott területünkön színesedett a gyógypedagógiai tevékenységünk.
- A **gyógypedagógus-képzés gyakorlati színterévé vált több kollégánk kiváló munkájával intézményünk minden intézményegysége.** Az óvodában, készségfejlesztő iskolában, az általános iskolai osztályokban és az utazó gyógypedagógusi hálózatban is nagy számban végeztek gyakorlatot a hallgatók.
- Az ELTE BGGYK Mórahalom projektjében gyakorlóhelyi bázishálózat részévé vált intézményünk egy kollégánk bekapcsolódásával. Az együttműködés a gyógypedagógiai alapszak autizmus spektrum pedagógiája szakirány legkorszerűbb, evidencia-alapú gyakorlati ismereteinek átadása céljából valósul meg.
- A **sport-tevékenységek** sokszínűségét és eredményességét elhivatott kollégáim biztosították.
- A **művészeti nevelés fejlesztése, mesterpedagógusi munkával.**
- Az **egészség-fejlesztés** területén számos eredményes szakmai programunk valósult meg.
- Minden meghirdetett **kulturális, tanulmányi és szakmai vetélkedőn indultak tanítványaink, eredményesen szerepeltek.**

Fejlesztendő területek a vezetői munkában

- A **2026-ban korszerű vezetői kompetenciákkal bíró pályázó köznevelési intézmény igazgatója stratégiai vezető, pedagógiai fejlesztő és közösségépítő egyben**
- A XXI. század első negyede eltelt. **Az ökológiai, gazdaági és a társadalmi-kulturális, infokommunikációs változások jelentős és turbulens változásban vannak.**
- A stratégiai, pedagógiai, szervezeti, kapcsolati és a személyes vezetés területén egyaránt fejlődnöm szükséges tehát, hogy a meglévő érettnak mondható vezetői tapasztalatomra és érett szakmai tapasztalatomra támaszkodva, megfelelően végezhessem főigazgatói munkámat.

Célok, feladatok a következő vezetői ciklusra a vezetői kompetenciák, területek tükrében

Fejlesztés és tanulásközpontú vezetés

A sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók gyógypedagógiai **fejlesztésének, nevelésének célja a lehető legteljesebb társadalmi integrációra való képessé tétel, a fogyatékosságból eredő hátrányok lehető legnagyobb mértékben történő csökkentése, kompenzációja, a munkaképesség és a lehető legmagasabb fokú személyes függetlenség, önállóság kialakítása.**

A nevelés a tanulás és tanítás, minden gyógypedagógiai fejlesztési folyamat a teljes személyiségre hat, és ebben a tágabb kontextusban értelmezhető eredményessége.

A tanulói kompetenciák fejlődése a sérülésből fakadóan egyénenként eltérő lehet. A sérülésspecifikus fejlesztés, a nevelés-oktatás eredményessége speciális eszközökkel tárható csak fel, és sajátosak az elemzés szempontjai is.

A **támogató fejlesztési tanulási környezet** létrehozása alapvető az eredményességben.

Feladatok:

- Az intézmény pedagógiai programjában megjelenő gyógypedagógiai fejlesztési nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában való meghatározó részvétel. A Nevelőtestülettel szoros, érdemi együttműködés a célok elérése érdekében.
- **Minden evidenciaalapú módszer, eljárás, terápia támogatása, ami a fogyatékosságból eredő hátrányok csökkentését szolgálja.**
- A sérülésspecifikusan értelmezett tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító **gyógypedagógiai nevelő-oktató munka támogatása, elvárása, szakmai ellenőrzése.**
- A helyi tanterv intézményi sajátosságokhoz történő igazítása minden lehetséges ponton. Pl. a készségfejlesztő iskolagyakorlati moduljainak megválasztása.

- Támogató irányítás a tanmenetek kidolgozásának és összehangolásának érdekében.
- **A környezeti nevelés és a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciafejlesztési tartalmak tanmenetekben és a napközis tervekben való megjelenésének facilitálása, valamint a folyamatok ellenőrzése, értékelése és visszacsatolása.**
- **A differenciáló az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárások, hatékony gyermeki, tanulói egyéni fejlesztés irányítása.**
- Az **együtt nevelt** gyermekek, tanulók eredményesebb, hatékonyabb ellátásának érdekében konstruktív együttműködés a befogadó intézmények vezetőivel, az **intézményközi munkaközösség hatékony működtetése.**
- Feladatom, hogy támogassam az intézmény tanulóinak a különböző **tanulmányi és kulturális és sportversenyeken** való megjelenését, a **tehetséggondozást** annak speciális értelmezésében.
- **A korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulók** esetében a lehető legszélesebb körű **megelőző tevékenységek irányítása, összehangolása** a gyermekvédelem, iskolapszichológus, gyógypedagógusok, szülők/törvényes képviselők/gyámok és az érintett tanulók bevonásával.

Jövőorientált stratégiai gondolkodás

A köznevelés hosszabb távú stratégiájának ismerete, a trendek felismerése alapvető a vezetői munkámban, további terveimben.

A világ fejlett országainak és az Európai Uniónak a fejlesztési stratégiái: a köznevelés minőségi fejlesztése, versenyképességének fokozása, a vele támasztott társadalmi-gazdasági elvárásokra való felkészítésre fókuszálás, az átadott tudás társadalmi hasznosságának fontossága, a tehetséggondozás, a technológiai változások figyelembe vétele, a fenntartható növekedés előmozdítása, a fiatalok alapkészségeinek megszilárdítása és a pedagógusok szakmai fejlődése.

(Az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021-2030 Letöltés helye: [https://2015-](https://2015-2019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf)

2019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf Letöltés ideje: 2026.02.11.)

A gyógypedagógiai feladatellátás trendjei az intézményi adatok elemzése és a tapasztalatok alapján:

- **Jelentős ütemben növekvő igény az autizmus-specifikus ellátásra az óvodától kezdve az egész köznevelést érintő életkori spektrumban és minden feladatellátásban.**

Feladat: a szakirányos végzettségű kollégák toborzása, képzése, a mindenkori igényeknek megfelelő nevelési-oktatási, fejlesztési intézményi struktúra megszervezése, minőségi fejlesztése.

- **Az egyéb pszichés zavart mutató gyermekek, tanulók emelkedő száma az együttnevelésben.**

- *Feladat:* az utazó gyógypedagógusi hálózat ellátási kompetenciáinak és lehetőségeinek folyamatos fejlesztése a területen.
- **Az egészségfejlesztés szükségessége jelentősebbé vált.**
- *Feladat:* A szomatikus nevelés feltételrendszerének megteremtésének facilitálása, a pszichés egészségnevelés fejlesztése.
- **A tanulók alapkészségeinek fejlesztésének szükségessége hangsúlyozódik.**
Feladat: A speciális gyógypedagógiai módszerek innovatív megerősítése a területen.

Adatalapú döntéshozatal

A fejlesztés, a gyógypedagógiai nevelési-oktatási folyamatok szisztematikus és objektív nyomon követése, áttekintése, értékelése gyógypedagógiai diagnosztikai eszközökkel lehetséges.

A mérési-értékelési rendszerünk minden ellátott területünkön kialakítottá vált a vezetői ciklusaimban, de a szakma folyamatos fejlődésével időszakosan további fejlesztést igényel.

Minden **gyógypedagógiai tudományossággal megalapozott pedagógiai diagnosztikai eszköz megismerésére és kipróbálására** továbbra is szükséges, amelyek lehetővé teszik a tanulási magatartások és a gyógypedagógiai beavatkozások eredményességének mérését, valamint objektivitást biztosítanak.

Minden fogyatékoság-típusnál eltérőek az eszközök, és életkoronként is más-más eljárást kell alkalmazni. **A mérési gyakorlat tehát sokszínű az intézményben a fejlesztést is sokrétűnek tervezem a jövőben is.**

Feladatok:

- A megfelelő mérési-értékelési (pedagógiai diagnosztikai, és szummatív) kultúra fejlesztésében együttműködés a szakmai szereplőkkel, kollégákkal.
- **A mérési adatok, eredmények (szülői elégedettség, a gyermeki/tanulói fejlődési és tanulási változások, intézményen belüli mérések)** alapján levont konzekvenciák beépítése a stratégiai dokumentumokba, az intézmény közép és hosszútávú céljainak képzésébe, a szervezési és irányítási feladatokba.
- A nevelési értekezleteken a mérési-értékelési eredmények és az azokból fakadó szakmai tanulságok levonása.
- **Az egyéni fejlődés, tanulási eredmények nyomonkövetésére minden területen gyermeki/ tanulói portfóliók létrehozásával.** A megfelelő informatikai háttér rendelkezésre áll. Kezdeményezés volt a közelmúltban, de a szisztematikus megvalósítás a következő évek feladata.
- Az egyes ellátási területeken kialakított értékelési alapelvek és gyakorlat kialakításának, fejlesztésének és a pedagógiai kultúrába történő beépítésének irányítása.

Az intézményi statisztikák nyomon követése a KRÉTA fejlesztésével jelentősen könnyebbé vált, de a sajátos terültünkön kevésbé releváns adatok nem támogatják a munkánkat. (Pl. jelentős intellektuális képességzavart mutató tanulók esetében az osztályzat nem mutatja a tanuló akár jelentős fejlődését, illetve esetleges állapotromlásának sem lehet kizárólagos mutatója.)

A KIR statisztika és a KRÉTA statisztikák és az egyedi intézményi statisztikák elemzése, az azokból fakadó tapasztalatok alapján történő döntéshozatal minden elemében fejlesztendőként és feladatként értelmezett vezetői koncepciómban.

Digitális vezetés

A digitális intézményi vezetés egyik alapfeltétele a **technológiai infrastruktúra megteremtése**. Ennek hangsúlyos fejlesztése vált lehetővé a napjainkban realizálódó Európai Unió **pályázatok segítségével** (Digitális oktatáshoz való egyenlő hozzáférés (RRF-1.2.1-2021) és az SNI intézmények szakmai fejlesztése (RRF-1.2.4-25), Alapítványi és Tankerületi finanszírozással).

Feladat: a technikai infrastruktúra fejlesztésének minden lehetséges forrásának felkutatása pályázatokkal, beszerzésekkel.

A mesterséges intelligencia (MI) pedagógiai integrációja gyógypedagógiai intézményünkben a személyre szabott és adaptív fejlesztési és tanulási lehetőségek támogatásában, a speciális diagnosztikus, fejlesztő és szummatív értékelési metodusokban, az egyéni fejlődési utak nyomon követésében lehetséges leginkább meglátásom és jelenlegi tudásom szerint.

Feladat: minden jó gyakorlat megismerésének és alkalmazásának facilitálása, és az innovációk támogatása a területen.

A gyógypedagógusok módszertani felkészítésében minden a digitális pedagógiát tanuló, fejlesztő továbbképzéseken való részvételt ösztönzők kollégáim számára, kiemelten fókuszálva az **MI-eszközök oktatási használatának elsajátítására**.

Feladat: A jó gyakorlatok megosztása, az innovatív egyénisített, projektalapú, játékosított pedagógiai módszerek és a digitális tananyagfejlesztés ösztönzése, elvárásrendszerbe építése, ellenőrzése.

A sajátos nevelési igénynek megfelelően feladat a tanulók digitális kompetenciáinak tudatos fejlesztése is. Nem csupán használniuk kell a technológiát, hanem **képességeik lehetséges kibontakoztatásával kritikusan és tudatosan kezelniük is.**

Feladat: Információkeresés és a lehetséges értékelés tanítása, az elemi digitális tartalomkészítés tanulása, az adatvédelem és kiberbiztonság tanulása, valamint a médiaműveltség fejlesztése. Fontos továbbá a kognitív funkciókban az algoritmikus gondolkodás lehetséges fejlesztése.

Az innováció és fejlesztés vezetése

A **gyógypedagógiai nevelés-oktatás** rendszere része a mindenkori köznevelési struktúrának. **Folyamatosan éli meg saját szakmai fejlődését, változásait és egyúttal a köznevelési változásokat is.** Fontos tényező a **költségigényes** fejlesztő-nevelőoktató gyógypedagógiai tevékenységrendszer szempontjából az anyagi források meghatározottsága és a szülői háttér szociokulturális helyzete.

A folyamatosan alakuló fogyatékosügyei, köznevelési meghatározottság és a **sajátos nevelési igény változatos, egyéni megjelenése**, valamint a **családi háttérjellemzők és a felnőttkori eltérő életlehetőségek sajátosságai állandó változásban vannak.** A speciális iskolának ebben a feltételrendszerben kell a lehető leghatékonyabban működnie.

A **környezeti és fenntarthatósági tényezők feltárása, elemzése, a szakpolitikai változások, nevelési-oktatási trendek ismerete**, ezek megosztása a kollégákkal, a **hétköznapi gyakorlati életre ható tényezők** kiemelése alapvető vezetői feladat továbbra is.

A változás és fejlődés kölcsönösen egymásra utaló fogalmak. A **kitűzött irányok**, az azok felé haladás, az átlátható és fenntartható gyógypedagógiai fejlesztési kultúra fenntartása és fejlesztése a célom továbbra is.

Feladatok

- Az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és a várható változásokat is figyelembe vevő **jövőkép időszakos újrafogalmazása** a Nevelőtestülettel együttműködve.
- A közösen kialakított jövőkép és értékrend pedagógiai és nevelési elvek beépülésének irányítása a fejlesztési, nevelési-oktatási folyamatokba. .
- **Innovációk, kezdeményezések, fejlesztések ösztönzése és támogatása a korszerű és szakmai etikai alapokon nyugvó kezdeményezések sugalmazásával, a fejlődéshez szükséges biztonságos környezet megteremtésével, a folyamatos facilitálás mellett következetes hatáselemzéssel.**
- **Az infrastrukturális fejlesztések igényének előterjesztése, folyamatos képviselése, a tárgyi környezet folyamatos fejlesztése pályázatokkal, az eszköztár fejlesztése minden lehetséges forrásból.**

A szervezeti kultúra építése

A **biztonságos, együttműködést támogató légkör megeremtése, megtartása** hangsúlyos vezetői feladat. Nélküle nem létezik hatékonyan működő gyógypedagógiai intézmény. Az utóbbi években az adminisztratív irányítás felé tolódott szervezeti fejlesztést ismét egyensúlyba kell hozni a közös értékek és normák mentén.

Feladat: **Részvételi, támogató vezetési stílus megerősítése** az együttműködésre épülő vezetéshez. Eszközei: a Nevelőtestület bevonása a döntéshozatalba, nyitott kommunikáció az intézményben, a bizalom és partnerség erősítése, a gyógypedagógusok szakmai autonómiájának támogatása.

Az **intézményt nyílt és tanuló szervezetként** látom, ahol a hangsúly a **folyamatos tudásmegosztáson, a közös jövőképen és a bizalmon** van. **A munkaközösségek felelősen és autonóman működnek. A fejlesztések belső önértékelésen, elemzéseken, az SNI gyermekek és tanulók evidencia és szakmai etikai alapú ellátására épülnek.**

Az érzelmi intelligenciánk az **intézményi társas mezőben** fejlődik, támogatva a befogadó közösség megeremtését és segítve a terültünkön megjelenő jelentős szakmai kihívások személyes és intézményi kezelését, a gyors **változásokhoz való alkalmazkodást.**

A humánerőforrás a legnagyobb értéke a pedagógiai, gyógypedagógiai nevelési-oktatási intézményeknek. A csapatépítés, motiválás, tudás-mozgósítás, méltányos és egyenlő terhelés kialakítása csak magas szintű morális szempontok figyelembevételével lehetséges.

A gyógypedagógiai munka jelentős munkahelyi stresszt jelent. Megerhelő a tervezés, felkészülés, a tanulók változó pszichés állapota, esetleg állapotromlása, a családokkal való kommunikáció. A szűkös iskolai életterek, a fokozódó adminisztrációs terhek mind arra ösztönöznek vezetőként, hogy a lehető legtöbbet tegyem az optimális, lehető legkevesebb stresszel járó munkavégzésért és segítő szakemberek, munkatársak bevonásával minél jobb munkahelyi klímát teremtsék. Ez a céлом és feladatom a következő időszakban is.

A lehetőségek kihasználásával és bővítésével családbarát munkahely megőrzése is fontos vezetői munkámban a kisgyermeket nevelő, esetleg részmunkaidőben dolgozó kollégák számára.

Etikus és felelős vezetés

A vezető személyisége, fejlődési potenciálja meghatározó minden szervezet számára. Az önismeret, önértékelés a saját erősségek és a személyes, valamint szakmai fejlesztendő területek ismerete, **a kritikus önreflexió, a vezetés megosztásának képessége, a feszültségek kezelése nélkül nincs jó vezetés.** Fejlődni az önismeretben nem könnyű, nem kellemes a szembesülés hiányosságainkkal, **folyamatosan tanulni is kihívás,** de a pedagógus, gyógypedagógus, a vezető az **egész személyiségével hat.** Kifinomultan érzékeljük a tanulók és egymás rezdüléseit, **érzékenyek, nyitottak vagyunk. Ebben rejlik gyógypedagógiai hatékonyságunk.** **A vezető saját személyiségének fejlesztése, érett önismerete**

elengedhetetlen. „Hiába fűrösztöd önmagadban, Csak másban moshatod meg arcodat.” írja József Attila a Nem én kiáltok című versében.

Feladatok:

- A vezetői munkámmal kapcsolatos munkatársi vélemények minden tanévben történő összegyűjtése (anonim és munkaközösségenként megfogalmazott módon) és elemzése, a tapasztalatok beépítése a további vezetési gyakorlatba. Ez a gyakorlat eddigi vezetői tevékenységemben is így zajlott.
- **Folyamatos önreflexió és önértékelés** a saját személyiségemre, vezetői cselekedeteimre.
- Vezetői hatékonyság fejlesztése a fenntartói TÉR értékelések, az önreflexió és mások visszajelzései alapján.
- **A rugalmasság, alkalmazkodóképesség, tárgyalási, diplomáciai készségek, csapatmunka, mások motiválása, feladatok delegálásának képességeiben és a mások támogatásában való készségek önreflektív fejlesztése** a továbbiakban is.
- **Korszerű szakmai és vezetési ismeretek** megszerzésével folyamatos fejlődés.
- A vezetéssel járó felelősségben **etikai és erkölcsi fejlődés, megszilárdulás.**
- A vezetői pályázat évente és a körülmények változásakor történő felülvizsgálata.
- **A vezetői tapasztalatok megosztása, átadása a következő vezetői generációnak.**

A gyógypedagógusok szakmai fejlődésének támogatása

A Pedagógusok továbbképzésének rendszere az elmúlt évben változott. Most körvonalazódnak az általános képzési tartalmakon kívül a speciális gyógypedagógiai terápiás tartalmú képzések is. A jogszabály változása segíti a szakmai továbbképzéseken való részvételt, a kötelezettség következetes megvalósítását.

A humán erőforrás szakmai fejlesztésére további feladatok határozhatók meg:

- **A pályakezdő, gyakornok kollégák mentorálása, felkészítése minősítő vizsgájukra. A hivatás megszerettetése, megtanulása a fontos.** A pályán és az intézményben való megmaradáshoz vonzó munkahelyi feltételrendszer megszilárdítása a célom.
- A **szakértelemleltár** (dolgozók gyakorlati tapasztalatai, szakképzések, akkreditált tanfolyamok, továbbképzések, speciális hobbik, készségek -pl. kézimunka, barkácsolás stb.- idegennyelv-ismeret) folyamatos frissítése elemzése.
- **A munkakörök rendszeres felülvizsgálata, elemzése, gazdagítása** az intézményi célok és a dolgozók igényeit is figyelembe véve.
- Követem, és munkatársaimmal értékelem a képzési újdonságokat, aktualitásokat az Oktatási Hivatal kínálatán túl is.

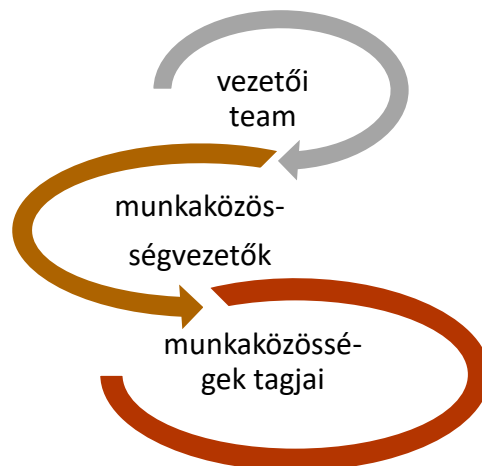
- Fontosak a **technikai dolgozók, illetve pedagógiai munkát közvetlenül segítő munkatársak kompetenciái** is. Nélkülözhetetlenek az intézményben, **magatartásuk példa értékű a tanulók számára.**
- A szakmai életutak minőségi fejlesztéséhez **támogatok minden karrierlehetőséget: pl.: mesterképzésben szerzett oklevelek, szakvizsgák megszerzését, munkaközösség-vezetői megbízást, gyakorlatvezetői feladatvégzést, szaktanácsadói, szakértői feladatvállalást, mesterpedagógussá válást.**
- Az **ösztönzésben** a jó munkahelyi kollektíva, a közvetlen hangulat, hangnem, az áttekinthető feladatkörök, a segítőkészség, a belső munkamegosztás, ellenőrzés, jutalmazás, megbecsülés a kulcsszavaim.
- Az ösztönzés anyagi háttere a gazdasági realitásoktól függ. **A csapatszellem, az összetartozás erősítése, a nyílt, hiteles kommunikáció, a jól megalapozott és konszenzussal kialakított intézményi TÉR teljesítményértékelése** hangsúlyozódik vezetői munkámban.
- A **teljesítményértékelést a pedagógus/vezető kollégám személyiségének teljes tiszteletével** végzem.
- Emberi erőforrások fejlesztéséhez a költségkímélő, de hatékony módszereket alkalmazunk pl: **támogató beszélgetések, továbbképzések igénybevétele külső szakemberekkel Alapítványi hozzájárulással, illetve a belső továbbképzések.**
- Figyelembe veszem, hogy az életpálya különböző szakaszaiban mások a képzési szükségletek.

Kommunikáció és partnerég

A partnerséget, a hatékony kommunikációt és **eredményes konfliktuskezelést** folyamatosan fejleszttem.

Az általam legtöbbet alkalmazott vezetési modell is kommunikációalapú:

A **konzultatív vezetői stílus áll hozzám a legközelebb.** Jellemzői, hogy a vezető bízik beosztottjaiban, felhasználja a véleményüket, ötleteiket és **sokszínű a konzultációs gyakorlat.**

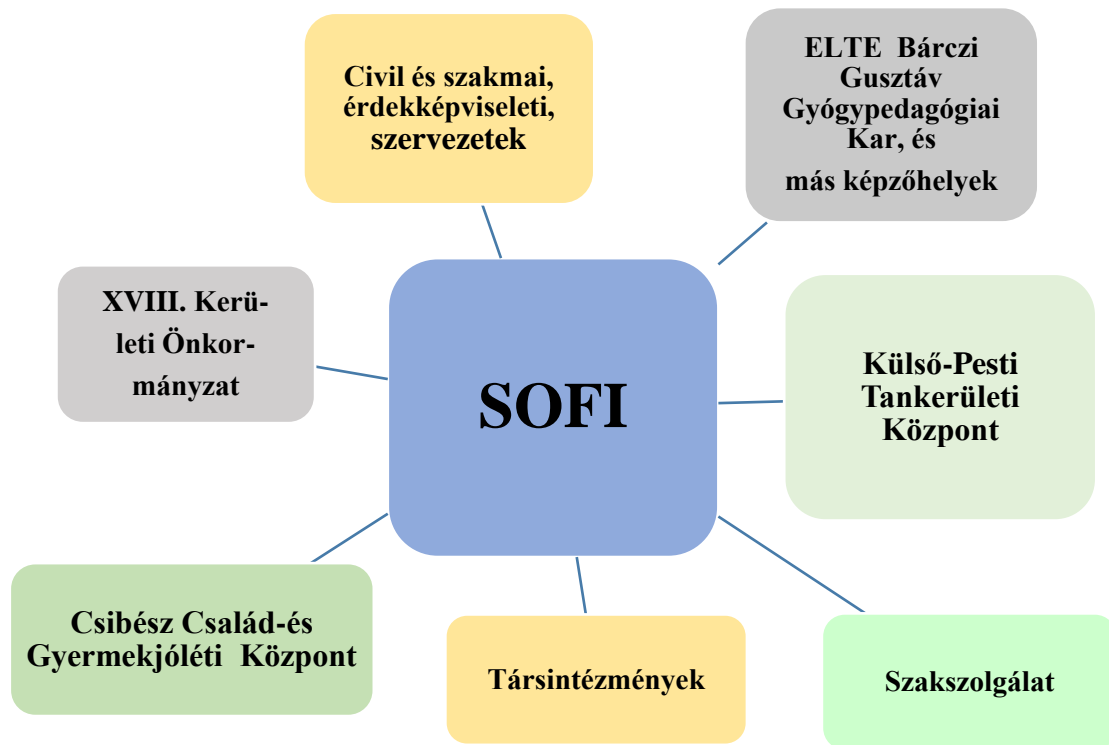


Időigényes a kommunikációalapú vezetési stílus, de ezt tartom továbbra is a legalkalmasabbnak a többcélú intézmény vezetéséhez.

Különösen fontos az intézményegység-vezetők és munkaközösségek, munkaközösség-vezetők feladata. Tevékenységüket az SzMSz szabályozza, de a hatékony kommunikációban, a folyamatos konzultációban tovább hangsúlyozom szerepüket.

- Az **intézményi kommunikáció fejlesztésére minden lehetőséget**, eszközt megragadok. Hetente egy vezetőségi értekezletet és havonta egy kibővített (munkaközösség-vezetők bevonása) vezetői értekezlet tartunk. A munkatársakkal történő konzultáció folyamatos.
- Folytatom a minden tanévben átadható jelképes (eszmei) **intézményi díj** – SOFI oklevél- hagyományát. Több éves, illetve a tanévben kiemelkedő pedagógiai munkát segítő munkáért, szakmai tevékenységért kapható.
- Fontos továbbra is számomra a kiváló teljesítményt nyújtó gyogyepedagógusok **állami, önkormányzati kitüntetésekre** való felterjesztése.
- Különösen értékesnek tartom a **pedagógiai munkát segítő magas szakmaiságú jelenlétét** intézményünkben. Képzésüket, tájékoztatásukat, az intézmény szakmai életébe történő bevonásukat továbbra is szorgalmazom.
- **További feladatok:**
- Személyes kapcsolattartás az intézmény teljes munkatársi körével, érzékeny odafigyelés a problémáikra, kérdéseikre, felvetéseikre.
- Közös kialakított és elfogadott szabályok mentén működő rendezettség a különböző folyamatokban.
- Inspiráló, **ösztönző vezetés** folytatása.
- A **vezetés megosztása** a mások képességeibe vetett bizalomra alapozva hatékony **csapatmunkában**.
- A **döntésekbe és azok előkészítésébe a munkatársak és a partnerek bevonása**.
- A munkatársak felelősségeinek, jogköreink és hatásköreinek egyértelmű megadása, a munkaköri leírások folyamatos felülvizsgálata.
- A **vezetési feladatok delegálása, a jogok betartása, betartatása**.

Az intézmény legfontosabb külső kapcsolatai



Az intézményt a tágabb köznevelési és szakmai meghatározottságában szemlélve szeretném a meglévő kapcsolataiban tovább erősíteni.

A Magyar Gyógypedagógusok Egyesületi munkájába, az Országos EGYMI Egyesületbe és az NPK gyógypedagógiai tagozatába való aktív bekapcsolódás mellett a Speciális Szakiskolák Országos Egyesületének és az Autisták Országos Szervezetének tevékenységében való eddig is megvalósuló részvételt emelem ki, de nyitottá teszem az intézményt bármilyen a sajátos nevelési igényű gyermekek, fogyatékos személyek ügyében tevékenykedő szervezet felé.

Az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karral és más **képzőhelyekkel dinamikus kapcsolatot tervezek** továbbra is. Az elmélet és gyakorlat egysége, egymásra hatása alapvető a hivatásunkban. Gyakorló helyek felkínálásával még tovább **növelhető az intézmény presztízse**, szakmai minősége, és a gyakorlatvezető számára **karrierlehetőség** a hallgatók fogadása. A TÉR rendszerben is értékelhető a tevékenység. Egyre több munkatársam vállal rendszeres gyakorlatvezetést a különböző területeinken. Munkájukért hálás vagyok.

A **pedagógiai szakmai szolgáltatások igénybe vételét rendkívül fontosnak tartom**. Szaktanácsadóként dolgozva tudom, milyen lehetőségek rejlenek a rendszerben. A **Pedagógiai Oktatási Központok (POK)** remélhetően a jövőben gyógypedagógiai tartalmakkal is segíthetnek szakmai szolgáltatóként a pedagógus-kompetenciák fejlesztésében, a szakmai munkánk támogatásában.

Mind a tankerületben, a fővárosban, mind az országban működő **hasonló jellegű intézményekkel** érdemes együttműködni. A **szakmai tapasztalatok cseréje**, az esetleges **közös programokban való részvétel** építő az intézmények dolgozói és a tanulók számára egyaránt.

A **külföldre való kitekintés** óriási **tapasztalati többlettel** jár, motiváló hatása nagy. A környező országok gyógypedagógiai gyakorlata, különösen a magyarulterületeken lévő lehetőségek megismerését fontosnak, elérhetőnek tartom, ebben a tanévben volt ERAMUS pályázatunk. Sajnos nem jártunk sikerrel, de amint lesz lehetőség, újra pályázunk.

A szervezeti, kapcsolati vezetés további feladatai

Vezetői munkám kulcsszavai a hitelesség, a szakmai etikai szabályok betartása és betarttatása, az igazságosság és a teljeskörű átláthatóság.

Az intézményműködés menedzselése kulcsfontosságú, összetett vezetői kompetencia. A **jogszabályok ismerete, a jogtudatos vezetés, az adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzése**, a munkaidővel való hatékony gazdálkodás, az ellenőrzött folyamatok, a pénzügyi folyamatok menedzselése, a hatékony munkaerő-gazdálkodás, információáramlás szervezése hangsúlyozódik a vezető munkában.

A külső partnerekkel a helyi, regionális rendszerekkel, hatóságokkal, oktatásért felelős állami szervekkel való jó együttműködés mindenkori feladata a vezetőnek.

Feladatok:

- Az intézmény működését befolyásoló **jogszabályok változásainak figyelemmel kísérése**, értelmezés és tájékoztatás.
- A **tájékoztatás** a hagyományos kommunikációs rendszerek mellett az online rendszereken, közösségi médián keresztül történik.
- Az intézményi dokumentumok jogszabályoknak megfelelő nyilvánosságra az intézmény honlapján.
- Folyamatszabályozással a különböző folyamatok ellenőrizhetőségének és követhetőségének biztosítása.
- Dokumentációs rendszer szabályos működtetése.
- Az iskola **állagmegóvása, a rend és tisztaság, pontosság, fegyelem** kiemelt kezelése.
- **Megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony kommunikációval**, tervezetten, előkészített anyagokkal, prezentációval.
- **Egyszerű, méltányos terhelés, túlterhelés elkerülése.**
- Intézményi erőforrások, eszközök optimális és arányos kihasználásának biztosítása.
- A fenntartható fejlődés értékrendjének biztosítása az egész intézményben a környezetvédelmi szempontok minden lehetséges területen való figyelembevételével, a

vízzel, villamos energiával, fűtéssel, papírral történő takarékoskodás, a szelektív hulladékgyűjtés és újrahasznosítás és az ápolt növényi környezet megteremtésével, és minden más lehetőség feltérképezésével.

- **Intézményről pozitív kép kialakítása** folyamatos kapcsolattartással, intézményi kezdeményezések promóciójával, elektronikus és hagyományos csatornákon.
- **Személyes részvétel** az intézményi partnerekkel való kapcsolattartásban.
- **Hatékony együttműködés** a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.
- Feladatom az **intézmény ismertté, vonzóvá tétele, hogy a szabad iskolaválasztással élve az intézményt válasszák gyermekeik fejlesztésére a szülők.**

Az egyes ellátott területekre vonatkozó fejlesztési feladatok

Az általánosan kifejtett koncepció mellett megfogalmazom pályázatomban az egyes ellátási területekre külön-külön megfogalmazható vezetési koncepciót.

Utazó gyógypedagógusi hálózat

Fejlesztési célok, feladatok

- **A korszerű és hatékony ellátási protokollok jogszerű és szakmai etikai és evidenciaalapú újragondolása a hatékonyság és gazdaságosság tükrében.**
- **Rendszeres fórumok szervezése a befogadó intézmények vezetőivel** a felmerülő kérdések, problémák megvitatására minden szereplő bevonásával. Kulcskérdések feltárása, akadályok megoldása visszajelző, közös értékeléssel
- Az EGYMI Országos Egyesület szakmai munkájába történő további aktív bekapcsolódás a szakmai trendek megismerésére és a hálózati tapasztalatszerzésre.
- Társintézmények utazó gyógypedagógusi hálózatával történő kapcsolatfejlesztés, közös konzultációk megszervezése.
- **A Tankerület SNI Munkaközösségében való aktív és fejlesztő részvétel.**
- Az Intézményközi Munkaközösség munkájának kialakítása után annak folyamatos monitoringja, fejlesztése.
- A legújabb eredményes **sérülésspecifikus szakmai tudás megosztása az érintett szülők csoportjaival, az együttnevelő pedagógusok közösségeivel.** Az ezen a területen már kialakított jó gyakorlat folytatása.
- **A pedagógiai diagnosztikai eljárások további folyamatos fejlesztése.**
- **A sérülés-specifikus eszköztár fejlesztése, frissítése** (fejlesztő eszközök, munkafüzetek, könyvek, digitális anyagok folyamatos beszerzése).
- **A terület minőségbiztosítása a PDCA-ciklus megvalósítása és az integrációs folyamat monitorozása, standardjainak beállítása, következetes nyomonkövetése szükséges.** Az eddigi fejlesztések folytatása.
- Minden lehetséges módon a szakmai tudás folyamatos frissítésének: **a terápiás jellegű, költségtérítéses továbbképzések, tanfolyamok elvégzésének** támogatása. Új kompetenciák megszerzéseként különösen fontos lenne a szenzoros-integrációs terápiák valamelyikének elvégzése és az **autizmus spektrum pedagógiája szakirányos végzettségű szakemberek toborzása, képzése.**
- **A belső tudásmegosztás** eddig is kiváló gyakorlatának további támogatása.
- Az utazó tanárok **lelki egészségének védelme.** A kiegész megelőzése illetve kezelése. Egyéni beszélgetések, mentálhigiénés előadásokon, továbbképzéseken való részvétel. Team-munka támogatása.
- Együttműködés az intézmény más munkaközösségeivel, kollégáival.
- Ha lehetőségessé válna az intézményi helyiségek bővülése, akkor egy külön helyiség biztosítása a hálózat dolgozói számára a megbeszélésekhez, az eszközök

tárolásához, az eszközkölcsonzéshez, az adminisztrációhoz, az utazások közötti rekreációhoz és az órákra való felkészüléshez, adminisztrációhoz, egy-egy szülővel történő konzultációhoz.

Speciális csoportok – óvoda, különnevelő általános iskolai autista, valamint mérsékelt intellektuális képességzavarral élő tanulók összevont osztályai

A csoportok, osztályok életkorban, a mentális képességeket érintve valamint az egyenetlen képességprofil következményekén is rendkívül heterogének.

Páldaértékű a szakmai fejlődés a területen. Mára megszilárdulni látszik a nehezen felépített humánerőforrás-rendszer.

A kicsi, zsúfolt, kevésbé strukturálható, terek kevésbé optimálisak. Az egyéni fejlesztést, ingerszeparálást biztosító helyiségek száma kevés, de minden lehetséges önkéntes munkát, adományt ide csoportosítottam, így sokat javult a feltételrendszer.

Fejlesztési célok, feladatok

- A megfelelően képzett és megfelelő arányban rendelkezésre álló humánerőforrás biztosítására minden lehetséges módon továbbra is.
- A sérülésspecifikus ellátás nagyarányú szakmai fejlődésének további ösztönzése.
- A heterogén összetételű csoportokban folyó differenciált gyógypedagógiai tevékenység tervezésének és megvalósításának további fejlesztése.
- Az **AAK** (Augmentatív és Alternatív Kommunikáció) **fejlesztése** kiemelten fejlesztendő szakmai feladat a területen továbbra is. A megkezdett kiváló műhelymunkát támogatom a továbbiakban is.
- Támogatom a **szakmai kapcsolatokat, tapasztalatcseréket, továbbképzési lehetőségeket.**
- Nyitott vagyok minden új eljárás, módszer megismerésére, szakmai elemzésére, bevezetésére.
- Támogatom a pedagógusok **autizmus spektrum pedagógiája szakirányú továbbképzéseken** való részvételét.
- Az óvodai csoportok számának bővítése szükséges lehet felvállalva az egyéb pszichés zavarral küzdő, külön nevelhető gyermekek ellátását. Ehhez azonban az intézménynek is bővülnie kell.
- Az extrémén megterhelő feladatvégzés **jelentős pszichológiai terhet**, munkahelyi stresszt jelent minden a területen dolgozó munkatárs számára. Ennek kezelését az iskolapszichológus, esetleg más szakpszichológus bevonásával tervezem.
- A pedagógiai diagnosztika, a csoportos és az egyéni fejlesztési tervek megvalósítása mentén történő egyéniesített fejlesztést facilitálom.
- Feladatom az **egyéni szükségletekhez igazodó tárgyi környezet fejlesztése**, új eszközök beszerzésére a **sérülésspecifikus módszerek, terápiák, technikák szakszerű megválasztására és alkalmazására.**

- Támogatom a rehabilitációs-rehabilitációs tevékenységben a **munkatársak team-munkáját, a meglévő terápiás lehetőségek teljes kihasználását és újak megteremtését.**
- Az intézményegység vezetői különösen nagy hangsúlyt helyeztek pályázati források megteremtésével is a **szülőkkel, szülői házzal való jó kapcsolattartásra**, illetve a **szülők gyermekük sérülésspecifikus otthoni ellátásának támogatására.** Ez a feladat hangsúlyos a jövőben is.
- A gyermekvédelmi tevékenység szervezésének és megvalósításának folytatása, fejlesztése is fontos.
- Az **állatasszisztált terápiák** támogatása kiemelt célom a továbbiakban is annak komplex fejlesztő hatása miatt.

Fejlesztő nevelés-oktatás

A fejlesztő nevelés-oktatás a súlyosan, halmozottan sérült tanulók számára **új feladatellátásként** jelenleg egy tanulói csoporttal működik intézményünkben. A csoport kialakítása, a fejlesztés körülményei önerőből kialakítottak. **Bővülő igény mutatkozik azonban az otthoni fejlesztésre is.**

Fejlesztési célok, feladatok

- A sérülésspecifikus ellátás **rendkívül eszközigényes.** Pályázatokból több nagyobb eszközre is számítunk, de sok további eszköz beszerzése kiemelten fontos és megoldandó
- A területen dolgozó kollégák szakmai továbbképzése tapasztalatszerzéssel, hálózati tanulással.
- A Pedagógiai Program fejezete elkészült az ellátáshoz, de a tartalmak felülvizsgálata, fejlesztése elengedhetetlen a megszilárdításhoz.
- A **szülők edukatív támogatására** kiemelten hangsúlyt fektetnek ezen az érzékeny területen.
- **A terápiás lehetőségek fejlesztése kiemelt.**
- Az egészségügyi érintettség miatt folyamatos konzultáció speciális szakemberekkel.

Enyhén értelmi tanulók általános iskolája

A tanulási képességek szakértői vizsgálatának sajátosságai okán már két éve csak összevont első-második osztályt tudunk indítani, majd a felső tagozatban megérkeznek hozzánk a tanulók a megfelelő diagnózissal, több esetben jatrogén ártalmakkal és az alapkészségek hiányával.

A tanulócsoportok összetétele több osztályban rendkívül heterogén.

Egyre több az iskolába kerüléskor különösen éretlen képesség- és készségstruktúrával rendelkező, illetve súlyosabb, a gyógypedagógiai kompetenciával nem befolyásolható romló pszichés állapotban lévő tanuló.

Az **alsó tagozaton a tanuláshoz nélkülözhetetlen pszichés funkciók fejlesztésére és a szülők edukatív támogatására** helyeződik a hangsúly. A tanulók között meglévő eltérések **differenciált eljárások**, tartalmak és oktatásszervezési megoldások, valamint **terápiák** alkalmazását teszik szükségessé. Ezek fejlesztése, valamint a különböző játéktevékenységek tanítása, használata annak komplex fejlesztő hatása miatt hangsúlyozódik.

A korszerű nevelési-oktatási modellek ezen a területen fejlesztendőik leginkább.

A **felső tagozaton** a tanulók fejlesztése elsődlegesen a képességek és készségek, valamint a **kompetenciák további fejlesztésére, a szemléletes képi gondolkodás nyomán kialakuló képzetekre, ismeretekre, az elsajátított tanulási szokásokra épül.** Hangsúlyosabbá válik az **önálló tanulási tevékenység, a digitális tanulás és a pályaaorientáció sérülésspecifikus támogatása.**

Fejlesztési célok, feladatok

- A mérési és értékelési gyakorlat tanévenkénti értékelése, **az adatok elemzése, a továbbfejlesztés támogatása.**
- A **differenciált oktatási eljárások** használatának fejlesztése a kooperatív, kollaborációs készségek fejlesztésére irányuló korszerű nevelési-oktatási módszerek mellett.
- A **kommunikációs készségek** hangsúlyos fejlesztésének támogatása.
- A **művészeti nevelés** (tánc, alkotó művészetek, dráma) és a sajátos tehetséggondozás lehetőségeinek fejlesztése. **Tehetségpont kiépítése.**
- Minden olyan **terápiás illetve más korszerű módszer, eljárás, eszköz támogatása, mely eredményesebbé teszi a sérülésspecifikus tanítást-tanulást.**
- A **digitális tanulás** lehetőségeinek és **az infokommunikációs eszközök** további fejlesztése.
- A **tanulmányi és kulturális versenyeken való részvétel előmozdítása, támogatása.**
- A **praktikus, életpraktikus tevékenységek támogatása, ismerkedés a munka világával, pályaaorientáció támogatása.**
- **Környezet- és egészségvédelmi tevékenységek** kiemelt támogatása.
- A **szülőkkel való kommunikáció, a gyermekvédelmi tevékenységek hangsúlyos támogatása a területen.**
- Tanulók nyomonkövetése.

Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola

Jelentős átalakításon ment keresztül az elmúlt 10 évben az intézményegység. Megszilárdult a szakiskolai képzés, jelentősen bővült a készségfejlesztő iskolában tanulók létszáma. Autizmussal élő mélyebben érintett tanulók számára is szerveződtek csoportok.

A **képzésre fokozott igény van**. A meglévő tantermek számának növelése lenne szükséges az ellátás bővítéséhez.

A szakiskolai képzési kínálat átalakult az elhelyezkedést jobban lehetővé tevő képzésekkel, de a **további képzési lehetőségek megteremtése** időszerű.

Fejlesztési célok, feladatok

- A **tanulók további életútjának** lehetséges **nyomon követése**, a tapasztalatok levonása a további célkitűzésekhez.
- A gyógypedagógiai diagnosztikai eszközök innovatív fejlesztése a területen.
- A **művészeti nevelés** lehetőségeinek megteremtése szakkörök indításával.
- Az **egészséges életmódra nevelés** minden területen megvalósítandó fejlesztése.
- A **tevékenységközpontú környezeti nevelés** fejlesztése.
- A **szabadidő hasznos eltöltésére** nevelés fejlesztése.
- A támogatott munkavállalást segítő civil szervezetekkel történő együttműködés.
- A **szülők tájékoztatása, segítése** közös iskolai programok, szülőklub megvalósításával.
- Az **autizmussal élő tanulók** ellátásának további szakmai fejlesztése.
- AAK (Augmentatív és Alternatív Kommunikáció) fejlesztése minden sajátos tanulói igény esetén.
- Aktív tagság a SPECOE-ban. (Speciális Szakiskolák Országos Egyesülete)
- A **felnőtt életet támogató civil szervezetekkel való aktív együttműködés a szülők tájékoztatásának érdekében**.
- Szakmai versenyeken, kulturális rendezvényeken való részvétel.

Záró gondolatok

Ezúton is kifejezem, hogy köszönöm az intézmény minden dolgozójának munkáját, melyet a ránk bízott gyermekekért és családjaikért, valamint az intézményért végeztek az eddigi vezetésem alatt.

Köszönöm a Külső-Pesti Tankerületi Központ vezetőiének és munkatársainak támogató, irányító tevékenységét, mellyel hozzájárultak a 2016-tól 2026-ig tartó vezetői ciklusaim sikereihez, a vezetői munkám eredményeihez.

Rengeteg erőfeszítéssel, elhivatott munkafegyelemmel élem meg hivatásomat az intézmény vezetésével, egyúttal örömmel élem meg a sikereket, eredményeket, melyek erőt adnak a folytatáshoz.

A főigazgatói pályázatom sorait Lev Vygotsky idézetével zárom, akinek a pszichológiai munkássága jelentősen hatott a korszerű gyógypedagógiára is.

„A különbségek nem gyengítenek bennünket, hanem gazdagítanak.”