

PÁLYÁZAT

az

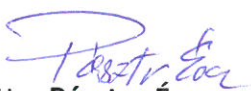
Emberi Erőforrások Minisztere

által meghirdetett

a KÖZIGÁLLÁS elektronikus portálon 2022. február 28. napján megjelent

Dr. Török Béla Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Egységes
Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Kollégium intézményvezető (magasabb vezető)
beosztásra

Budapest, 2022. március 28.


készítette: **Pásztor Éva**

Tartalomjegyzék

I.	MOTIVÁCIÓ	3
II.	BEVEZETŐ GONDOLATOK	4
III.	VEZETŐI KONCEPCIÓ, VEZETŐI PROGRAM	5
1.	HELYZETELEMZÉS.....	5
1.1	<i>Intézményi alapfeladatok ellátása</i>	5
1.2	<i>Intézményi feladatok feladatellátási helyenként.....</i>	9
1.3	<i>Az Intézmény személyi feltételei.....</i>	15
1.4	<i>Az intézmény irányítása.....</i>	16
1.5	<i>Intézmény működési környezete, kapcsolatai.....</i>	17
1.6	<i>Összegzés.....</i>	17
2.	IRÁNYÍTÁSRA, MŰKÖDTETÉSRE ÉS FEJLESZTÉSRE VONATKOZÓ VEZETŐI KONCEPCIÓ	19
2.1	<i>Az Intézmény szervezeti fejlesztése és működése</i>	20
2.1.1.	<i>Intézményi működés szabályozása</i>	20
2.1.2.	<i>Kommunikációs csatorna működtetése</i>	21
2.1.3.	<i>Az intézmény infrastrukturális, eszközfejlesztési koncepciója</i>	21
2.1.4.	<i>IKT fejlesztés.....</i>	21
3.	HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS	21
3.1	<i>Alkalmazotti közösség.....</i>	21
3.2	<i>Nevelő-oktató munka fejlesztése</i>	22
IV.	ZÁRÓ GONDOLATOK.....	25
	ÖNÉLETRAJZ	26
V.	MELLÉKLETEK.....	34

I. Motiváció

Pályázatot nyújtok be - a www.kozigallas.hu elektronikus portálon 2022. február 28. napján megjelent Dr. Török Béla Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Kollégium intézményvezető (magasabb vezető) munkakörre.

Vezetői pályázatom megírása mellett azért döntöttem, mert igazi kihívásnak tekintem, hogy egy olyan gyógypedagógiai intézmény irányításában vegyek részt, amely 1925-től kezdődően olyan tartalmi és módszertani megújításon ment keresztül, amelyik a 21. század elvárásainak megfelelő, tudásalapú gyakorlati tanulásra, a digitális tudás fejlesztésére, a kreatív és széles látókörű gondolkodásra, a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás képességre tanítva valós felkészítést biztosít az intézményben tanulók részére.

Hiszem, hogy a már közel 97 éve a hallássérült tanulók nevelését-oktatását szolgáló intézmény biztosítja az egyértelmű szakmai irányítást, a hatékony működést. Vallom, hogy a sajátos nevelési igényű gyermekek és családjaik számára olyan komplex megsegítést kell nyújtani, amely hátrányaiknak leküzdését, esélyeiknek növelését szolgálja az igényekre és lehetőségekre figyelemmel.

A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek, tanulók nevelése-oktatása terén szerzett 18 éves gyógypedagógiai munkám során mindig szívügyemnek tekintettem, hogy minden gyermek megkapja segítséget, fejlesztést, támogató irányítást annak érdekében, hogy teljes emberi életet élhessen.

Immár több mint 30 éve nagy elkötelezettséggel és elhivatottsággal dolgozom az oktatás különböző területein, és ennek köszönhetően sikerült jó néhány intézményi integrációt végigkísérnem, és abban aktívan részt is vettem. Ezért nyugodt szívvel állíthatom, hogy ismerem a közneveléssel szemben támasztott követelményeket, igényeket, elvárásokat. Mindig is tudatosan törekedtem arra, hogy az általam képviselt értékek szavaimmal és tetteimmal is összhangban legyenek, ezért a „Life Long Learning” szemléletét, a szakmai ismeretem bővítését a magam számára is fontosnak tartom. Ezért az elmúlt években tudatosan végeztem el azokat a szakirányú képzéseket, melyek szakmailag kompetenssé tesznek e feladatkör felelősségteljes ellátására. Munkám során oktatási-nevelési intézmények fenntartói feladatait és szakmai ellenőrzését is végeztem, illetve országos hatókörű pályázat és támogatás kidolgozásában és megvalósításában is részt vettem. Szakmai önéletrajzom részletesen tartalmazza sokrétű szakmai munkám és az oktatás-nevelés során szerzett több mint egy évtizedes vezetői tapasztalatom. Ez a sokrétű feladatellátás lehetőséget adott arra, hogy átlássam és ismerjem az oktatással kapcsolatos elvárásokat. Azt vallom, hogy az ember céljai eléréséhez önmagán keresztül jut el, ezért igyekszem megőrizni nyitottságom, őszinteségem, fejlődőképességem.

A Dr. Török Béla Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Kollégium vezetési működésében a feladatok funkcionális vezetői megosztását és az ehhez kapcsolódó szoros napi együttműködési és tájékoztatási gyakorlatát kívánom megvalósítani. Töreksem arra, hogy az intézmény a Közép-Pesti Tankerületi Központ gyógypedagógiai intézményeként méltó szerepet töltsön be a hallássérült gyermekek és tanulók nevelésében és oktatásában.

II. Bevezető gondolatok

Az elmúlt évtizedekben a társadalmat, mind szűkebb, mind tágabb környezetünket az útkeresés jellemezte. A korábban elfogadott megoldások egyre inkább működési, értelmezési problémákat vetettek fel. A gazdasági és technikai változások dinamikája miatt az élet- és termelési ismeretek, képességek gyorsan devalválódnak. Az egyének megújulásának, alkalmazkodásának legjobb esélye az élethosszig tartó tanulásnak nevezett „stratégia”. Az élethosszig tartó tanulás ma már mindenki számára követelmény, amennyiben a munkaerőpiaci aktivitását fent szeretné tartani, hiszen jelentősen megváltoztak a foglalkoztatói elvárások.

A 90-es évektől számos nemzetközi és hazai kihívás érte oktatási rendszerünket. A köznevelési rendszer intézményeinek fenntartói rendszere jelentős átalakuláson ment keresztül. A Kormány 2012. szeptember 1-jével központi hivatalt hozott létre, az Emberi Erőforrások Minisztériuma irányítása alatt működő Klebelsberg Intézményfenntartó Központot, amely 2013. január 1-jétől tankerületeken keresztül látja el a fenntartói feladatokat. 2015. július 1-jével pedig a szakképző iskolák a Klebelsberg Intézményfenntartó Központtól a Nemzetgazdasági Minisztérium fenntartásába kerültek, és 44 szakképzési centrumba szerveződtek. 2018. májustól a szakképzési centrumok irányítási és felügyeleti feladatait az Innovációs és Technológiai Minisztérium látja el. A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Nkt.) 2016. június 23-án kihirdetett módosításával döntött az Országgyűlés a 2013. január 1-jén a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában (KLIK) lévő köznevelési intézmények tekintetében arról, hogy megszüntetik a fenntartói és a működtetői feladatok szétválasztását, és ezeknél az intézményeknél 2017. január 1-jétől a működtetői feladatokat is az állam látja el. Az oktatás szabályozására vonatkozó és egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2016. évi LXXX. törvénnyel döntés született a KLIK megszüntetéséről, valamint arról, hogy a KLIK jogutódjaként tankerületi központok alakulnak. Az átalakulással a megszűnő KLIK jogutódjaként 2017. január 1. napjától a százkilencvennyolc tankerületből ötvenkilenc tankerületi központ jött létre, mely 2018 júliusával hatvanra nőtt. A tankerületi központok felett a középírányító feladatokat a Klebelsberg Központ látja el.

III. Vezetői koncepció, vezetői program

„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.”

(Charles Darwin)

1. Helyzetelemzés

A helyzetelemzésben a Dr. Török Béla Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Kollégium szakmai alapidokumentumát és az Oktatási Hivatal köznevelési információs rendszerében (KIR) rögzített statisztikai adatokat vettem alapul.

A nagyothalló tanulók külön oktatását-nevelését szolgáló iskola megálmodója Dr. Török Béla fülész – audiológus professzor nevéhez kötődik, akinek áldozatos és kitartó munkája révén 1925. december 19-én nyílt meg az első hazai iskola Budapesten a nagyothalló gyermekek oktatására. Az iskola ekkor még csak a Budapesten élő tanulók ellátását tudta felvállalni, mert nem rendelkezett kollégiummal.

A dokumentumokban rögzítettek szerint az intézmény jelenlegi épületében (XIV. kerület Rákospatak u. 101.) 1965-ben kezdődött meg a nagyothalló tanulók oktatása. Ekkortól már nem csak a Budapesten élő halássérült gyermekek ellátását tudta biztosítani, hanem vidéki gyermekeket is fogadott, így országos jelleggel óvodát, általános iskolát, és diákotthont biztosított a nagyothalló gyermekek számára. Kezdetekben csak az ép értelmű hallássérült tanulók oktatása- nevelése történt itt, majd 1980-tól egy másik épületben ugyan, de megkezdődött a halmozottan sérült tanulók (enyhe fokban értelmi fogyatékos és nagyothalló) iskolai oktatása is. A halmozottan sérült tanulók nevelése-oktatása először a Pesti út 117. szám alatt történt, majd óvodás és az általános iskolás, halmozottan sérült nagyothalló kisgyermekek nevelése-oktatása az intézmény Szőnyi úti és az Újváros park 1. szám alatti telephelyein folytatódott. Jelentős változást hozott 1989-től az intézmény Újváros park 1. szám alatti telephelyén a halmozottan sérült tanulók szakiskolai képzésének indítása. Újabb kihívást jelentett, hogy 2016-tól az Újváros park 1. szám alatti feladatellátási helyen a szakiskolai képzés mellett a készségfejlesztő iskolai képzést is elindították. Az intézmény a hallássérült gyerekek és fiatalok sikeres integrációjának megsegítése érdekében 1993-ban kezdte meg utazó tanári hálózati feladatok ellátását.

1.1 Intézményi alapfeladatok ellátása

A Dr. Török Béla Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény (a továbbiakban: Intézmény) fenntartója a Közép-Pesti Tankerületi Központ.

Az intézmény elsődleges feladata a főváros és Pest megye területén élő nagyothalló gyermekek óvodai, általános iskolai és szakiskolai nevelése- oktatása, kollégiumi elhelyezése.

Az Intézmény alapfeladatai:

- óvodai nevelés
- általános iskolai nevelés-oktatás (alsó tagozat)
- általános iskolai nevelés-oktatás (felső tagozat)
- szakiskolai nevelés-oktatás
- készségfejlesztő iskolai nevelés-oktatás
- fejlesztő nevelés-oktatás
- kollégiumi ellátás
- utazó gyógypedagógusi, utazó konduktori hálózat működtetése.

Az Intézmény köznevelési alapfeladatait három különálló feladatellátási helyen látja el.

Feladatellátási helyei:

Székhely: 1142 Budapest, Rákospatak utca 101.

Telephely: 1144 Budapest, Újváros park 1.

Telephely: 1142 Budapest, Szőnyi út 26/b

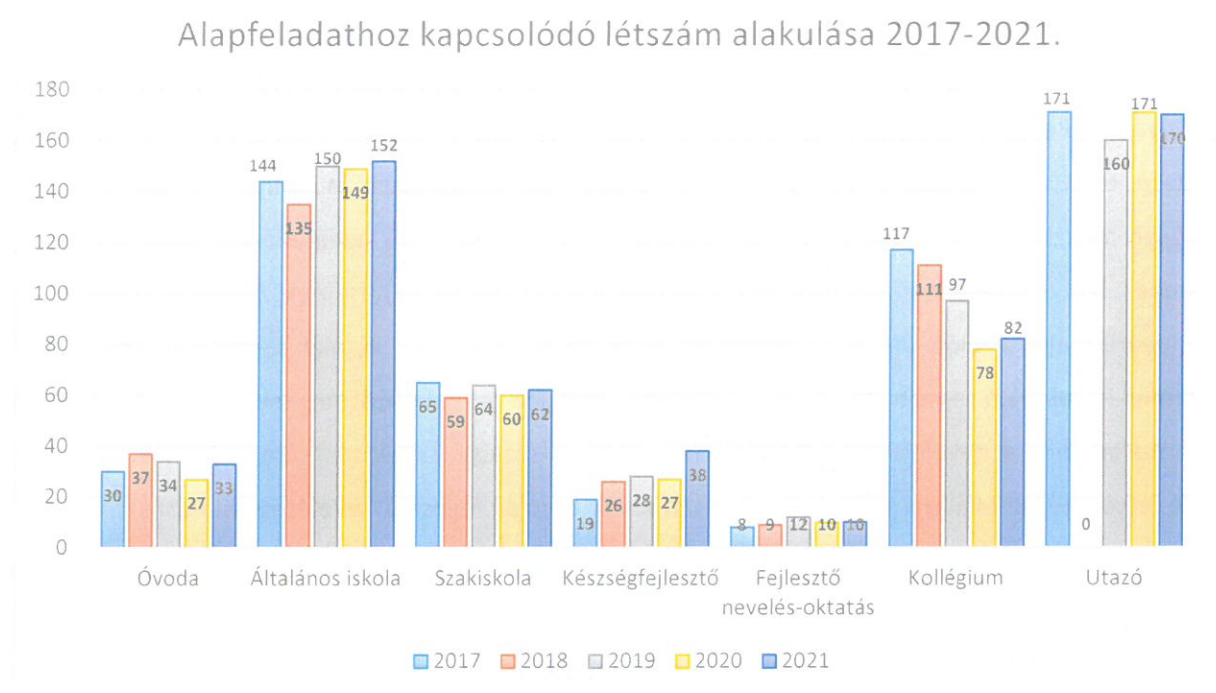
1.táblázat - Köznevelési alapfeladatok a szakmai alapdokumentum szerint

Intézmény	ALAPFELADATOK						
	Óvodai nevelés	Általános iskolai nevelés – oktatás (1-8. évf.)	Fejlesztő nevelés-oktatás	Szakiskolai nevelés-oktatás	Készségfejlesztő iskolai nevelés-oktatás	Kollégiumi ellátás	Módszertani Intézmény Utazó gyógypedagógiai ellátás
Budapest, Rákospatak utca 101.	X	X				X	X
Budapest, Szőnyi út 26/b.	X	X	X			X	
Budapest, Újváros park 1.				X	X	X	

A köznevelési alapfeladatok tekintetében intézményegységek eltérő súlyosságú sajátos nevelési igényű hallássérült gyermekeket és tanulót látnak el.

Az Intézménybe való felvétel bemenet-szabályozott, ami azt jelenti, hogy az Intézménybe való felvétel a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Hallásvizsgáló, Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye szakvéleménye és behelyezési javaslata, alapján történik. Elsősorban azok a hallássérült gyermekek kerülnek behelyezésre, akik hallásállapotuk alapján enyhe, közepes, illetve súlyos fokú nagyothallónak (30-35 dB és 90-95 dB) minősülnek. Az intézmény ellátja a cochleáris implantáción átesett, súlyosan hallássérült gyermekeket is, akik képesek a nagyothalló gyermekekkel való együtt tanulásra. Biztosítja továbbá a halmozottan fogyatékos hallássérült gyermekek óvodai nevelését, alapfokú iskolai oktatását, szakiskolai képzését, társadalmi integrációra való felkészítését. Ellátja a súlyos halmozottan sérült tanulók fejlesztő nevelését-oktatását is. A 2012-2013-as nevelési évtől megkezdte a magatartásszabályozási zavarral küzdő gyermekek óvodai nevelését, valamint a normál intellektusú, ép hallású pszichés fejlődési zavarral küzdő gyermekek ellátását is. A súlyos nyelvfejlődési zavarral küzdő, megkésett és akadályozott beszédfejlődésű, sajátos nevelési igényű gyermekek a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Beszédvizsgáló, Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye szakvéleménye és javaslata alapján kerülhetnek az Intézménybe. Mindemellett Módszertani Intézményként az integráltan nevelt hallássérült gyermekek és tanulók együttnevelésének megsegítését az utazó hálózat működtetésével segíti, valamint a korai nevelés és gondozás keretében - a közösségbe még nem járó - hallássérült gyermekek és családjaik részére a gyógypedagógiai tanácsadást is biztosítja. Az Intézmény kollégiumi intézményegységében az óvodától a középiskoláig biztosított a gyerekek és tanulók ellátása.

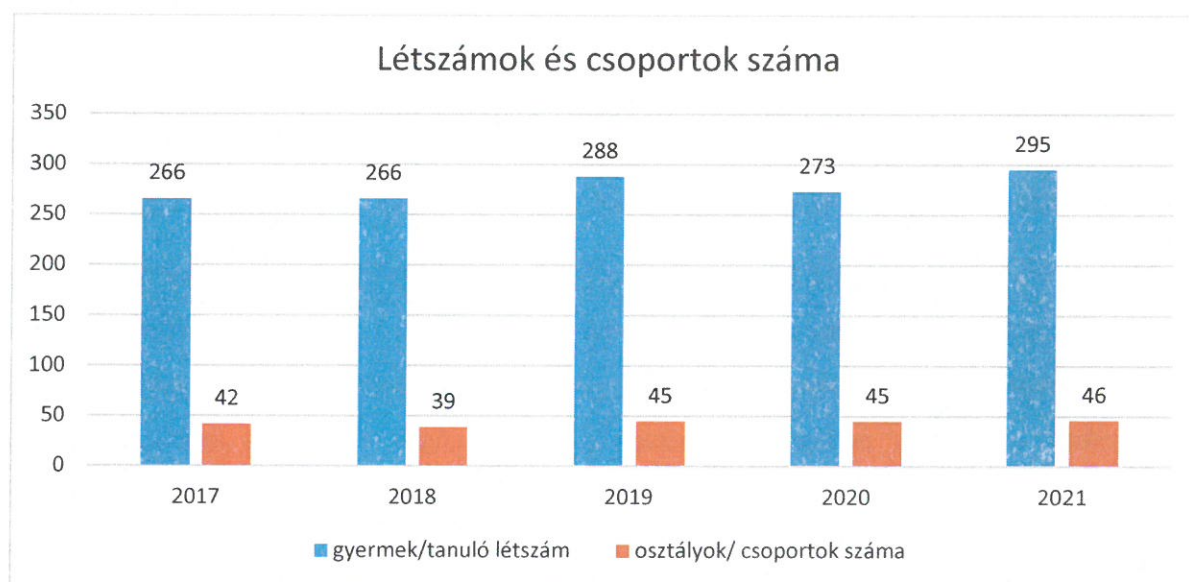
1.sz. diagram - Tanulói létszám alakulása a 2017-2021. időszakban



A vizsgált időszakra vonatkozóan megállapítható, hogy a 2020/2021. tanév októberi statisztikai adatai szerint a fejlesztő nevelés- oktatás és az utazó feladatellátás kivételével az alapfeladatok mindegyikében csökkent az ellátottak száma az előző tanév októberi adataihoz viszonyítottn. Kiemelkedően igaz ez az óvodai nevelésre és a kollégiumi alap-feladatellátásra. A 2021/2022. tanév októberi statisztikai adatai szerint nevezett alapfeladatok esetén is nőtt az ellátásba bevontak száma. Míg az óvodai nevelés esetén közel azonos a 2019/2020. tanév ellátotti adataival, addig a kollégiumi ellátás esetén ez a létszám a vizsgált időszakhoz viszonyítottn a második legalacsonyabb. A szakiskolai és készségfejlesztő iskolai létszámokat nézve megállapítható, hogy a szakiskolai képzésbe bevontak száma közel azonos a vizsgált tanévek tekintetében, addig a készségfejlesztő iskolai ellátásba bevontak száma évről évre emelkedést mutat, a 2021/2022. tanévre a létszám megduplázódott.

Az utazó gyógypedagógiai intézményegységben ellátottak létszámát elemezve megállapíthatjuk, hogy viszonylag állandó, közel azonos létszámú integráltan nevelt gyermek és tanuló ellátása, de csak részben vonható le következtetés, mert a 2018/2019. tanév vonatkozásában nem áll rendelkezésre adat.

2.sz. diagram – Gyermek- és tanulói létszámok és csoportok alakulása a 2017-2021. közötti időszakban



A vizsgált időszak adatai alapján megállapítható, hogy az Intézményben tanulók létszáma 2019/2020. tanévtől kezdődően nőtt, majd 2020/2021. tanévre ismét csökkent, de a tanulói létszám csökkenés ellenére is magasabb volt a tanulók száma a 2017/2018. és 2018/2019. tanévekhez viszonyítottn.

1.2 Intézményi feladatok feladatellátási helyenként

A **székhely intézmény** közel 57 éve szolgálja a hallássérült gyermekek és tanulók nevelését-oktatását. Az iskola az óvodai, az általános iskolai és kollégiumi feladatok ellátása mellett utazó gyógypedagógusi, utazó konduktori hálózatot működtetését is ellátja.

Az **óvodai feladatellátásba** kerülő gyermekek a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Beszédvizsgáló, Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye, és az FPSZ Tanulási Képességet Vizsgáló Szakértői Bizottság javaslatára kerülnek ellátásra. Az óvodai csoportokban olyan hallássérült gyermekek nevelése történik, akiknél valamilyen oknál fogva a beszédfejlődés nem, vagy alig indult el. Hallási figyelmük és beszédértésük alacsony szintű, integrált körülmények között nem, vagy csak igen csekély mértékben lennének fejleszthetők. A Rákospatak utcai óvoda 3-7 éves korú hallássérült ép intellektusú, ép hallású megkésett beszédfejlődésű, normál intellektusú akadályozott beszédfejlődésű, és ép hallású, pszichés fejlődési zavarban küzdő gyermekeket lát el. A gyermekek foglalkoztatása játékosan, kiscsoportos (5-10 fő) és egyéni keretek között történik. A foglalkozásokat szurdopedagógusok, pedagógiai asszisztensek, nevelőtanárok és gyermekfelügyelők is segítik.

Mindez megkívánta egy olyan sajátos óvodai fejlesztési program kidolgozását, amely nagyobb figyelemmel fókuszál az óvodás korú gyermekek differenciált, sajátos nevelési igényeire reagáló

fejlesztésekre, hogy az iskolai felkészítésen túl a gyermekek nyelvi-kommunikációs és egyéb pszichés zavaraiból, nehézségeiből adódó problémák korrekciója is elérje a kívánatos mértéket.

A székhely intézmény nappali rendszerű 1-8. évfolyamain az ép intellektusú tanulók mellett a megkésett és súlyosan akadályozott beszédfejlődésű, valamint olyan hallássérült gyermekek vesznek részt, akik hallásvesztésük mértékétől függetlenül képesek a hangos beszéd elsajátítására.

Az alsó tagozaton az oktatás célja a nyelvi kommunikációs készségek kialakítása, fejlesztése, szükség szerint a hangos beszéd megindítása. A sikeres nyelvi kommunikációs készségek fejlesztése érdekében az alsó tagozat első évfolyamának tananyagát a tanulók két év alatt sajátítják el. Az oktatás kis létszámú csoportokban történik, a pedagógus munkáját gyógypedagógiai asszisztens segíti. A Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Hallásvizsgáló Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye, a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Beszédvizsgáló Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye által végzett vizsgálatok eredményeire támaszkodva készül el a tanulók egyéni differenciálásának-, egyéni és terápiás foglalkozásának terve, valamint a tanulók fejlődésének nyomonkövetése. Az 1995/1996. tanévtől kezdődően az alsó évfolyamokon a hatékonyabb személyiség, kommunikáció és gondolkodás fejlesztés érdekében komprehenzív azaz „szemi-komprehenzív” (félleg komprehenzív) iskolai osztályok kialakítására is sor került. Az így kialakított osztályok is közösen vesznek részt a készségtárgyak óráin, illetve a komprehenzív iskola speciális tanóráján, a Kalendáriumon.

A felső tagozaton legfőbb cél a tanulók meglévő nyelvi hátrányának csökkentése, a magyar nyelv törvényszerűségeinek megfelelő elsajátíttatása, anyanyelvi szint kimunkálására való törekvés, az anyanyelvi kompetencia minden részterületének folyamatos fejlesztésével. A tantárgyi tananyagok feldolgozását során – minden tantárgy típus esetén – kiemelt feladat az intenzív anyanyelvi-kommunikációs fejlesztő tevékenység. A felső évfolyamokon a differenciálás egyik megvalósulási formája a „tükör-órarend”. Ennek keretében a felső évfolyamokon tanuló gyermekek egyazon időszámban lévő tanórák során – magyar nyelv és irodalom vagy matematika óra – egyéni képességeiknek megfelelően, külön csoportban sajátíthatják el az adott tananyagot.

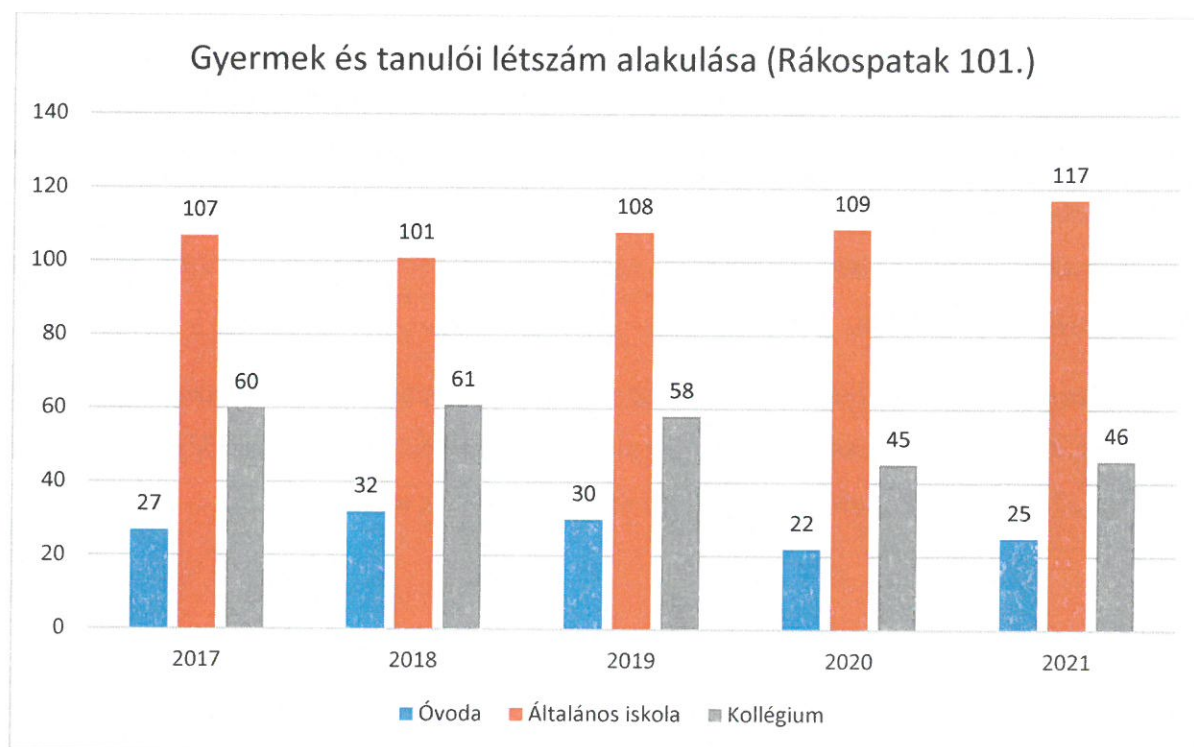
Felső tagozaton és szakiskolai képzésben is kiemelt feladat a továbbtanulásra, a sikeres pályaválasztásra való felkészítés.

A kollégiumot is magába foglaló intézményben biztosított az óvodások, általános iskolások, valamint nem az intézményben tanuló, integrált oktatásban részt vevő hallássérült középiskolások ellátása is. A délutáni tanulási, valamint a szabadidős tevékenység megvalósításában a nevelőtanárokat az óvodapedagógusok, pedagógiai asszisztensek, gyermekfelügyelők, valamint diákönkormányzat tagjai

is aktívan segítik. A délutáni szabadidős tevékenységekben a szakköri foglalkozások mellett tevékeny sportolási lehetőséget is biztosítanak a gyermekek és tanulók részére.

Az utazó intézményegység 2013 óta segíti a többségi intézményben tanuló hallássérült gyerekek és fiatalok integrációját a korai életkortól kezdve egészen a középiskolai tanulmányok befejezéséig. Emellett segítik a gyermekek audiológiai ellátásának nyomonkövetését, a megfelelő segédeszköz kiválasztását és annak beállításával összefüggő feladatokat. Mindemellett közösségi programok szervezésével elősegítik a hallássérült gyermekek, tanulók és szülei részére a közös élmények és tapasztalatcsere lehetőségét is a tartalmas kapcsolódás mellett.

3. sz. diagram - Gyermekek és tanulói létszám alakulása Rákospatak utca



A vizsgált időszakban, a székhelyintézményben az általános iskolai nevelés-oktatás 1-8. évfolyamán tanulók létszáma 101 és 117 fő között mozog. A legalacsonyabb a 2018/2019. tanévben volt és a legmagasabb a 2021/2022. tanévben. Az óvodai ellátásba 2018/2019. nevelési évben vettek részt a legtöbbben 2021/2022. nevelési évben pedig a legkevesebben. Kollégiumi ellátást igénybe vevők száma a 2020/2021. tanév októberi adatai alapján 22,41%-os csökkenést mutat a 2019/2020. tanév októberi adataihoz viszonyítottn. A kollégiumi férőhely kihasználtsága az engedélyezett férőhelyhez viszonyítottn a 2021/2022. tanévben 46%-os.

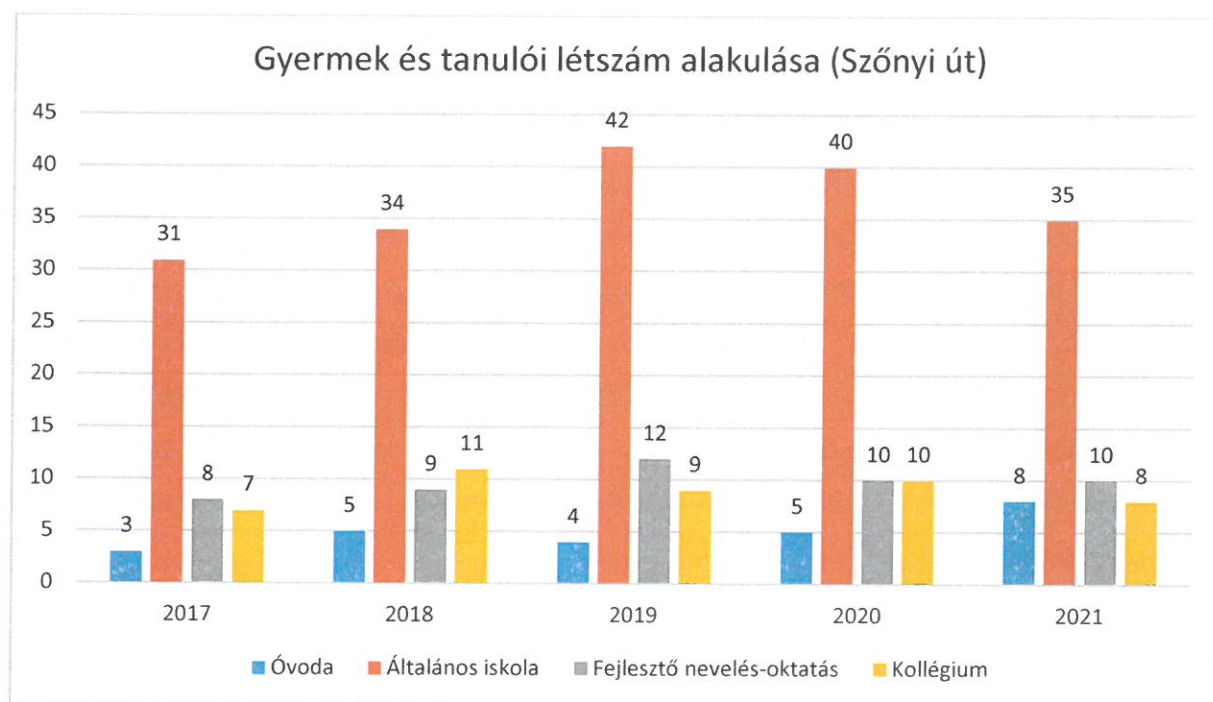
Az Intézmény **Szőnyi úti** telephelyén a halmozottan fogyatékos hallássérült és akadályozott beszédfejlődésű 3-7 éves óvodás gyermekek nevelése, halmozottan fogyatékos hallássérült 1-8.

évfolyam iskolai nevelése- oktatása és a súlyos halmozottan sérült gyermekek fejlesztő nevelése- oktatása folyik. A gyermekek és tanulók halmozott sérüléséből adódóan az osztályok és a csoportok kis létszámúak, és többnyire összevontan működnek, az egyéni képességeket figyelembe véve differenciált tanulási módszerek alkalmazásával. A halmozottan sérült hallássérült tanulók esetében a hallásvesztés mellett enyhe vagy közép súlyos értelmi fogyatékoság mellé gyakran előfordul mozgás vagy érzékszervi fogyatékoság is. Az alsó tagozat első évfolyamának tananyagát a tanulók a székhely intézményben tanulókhhoz hasonlóan két év alatt sajátítják el.

A fejlesztő iskolai nevelés a 2010/2011. tanévben indult el a telephelyen. A fejlesztő nevelésben- oktatásban résztvevő tanulók a struktúrák károsodása következtében tevékenységeikben erősen akadályozottak, korlátozott az érzékelésük- észlelésük, a kommunikációjuk. A telephelyen tanuló gyermekek és tanulók esetén kiemelt figyelmet fordítanak a gyermekek és tanulók személyiségfejlesztésre, a szokások alakítására, a családi iskolai- társadalmi együttéléshez szükséges szabályok alakítására a minél eredményesebb társadalmi integráció érdekében, csoportos és egyéni fejlesztő foglalkozásokon. A cselekvéses tanulási forma mellett a verbális, nonverbális kommunikációs eszközök széles tárházának alkalmazásán túl az egyénre szabott kép-, szimbólum- és jelrendszerekkel segítik a tanulók önkifejezését.

A telephelyen működő intézményben is biztosított a vidéki óvodás és általános iskolás gyermekek elhelyezése. A kollégiumi nevelés keretében – a székhely intézményhez hasonlóan – kiemelt figyelmet fordítanak a felzárkóztatás mellett a szabadidő hasznos eltöltésére is.

4. sz. diagram - Gyermek és tanulói létszám alakulása a Szőnyi úton



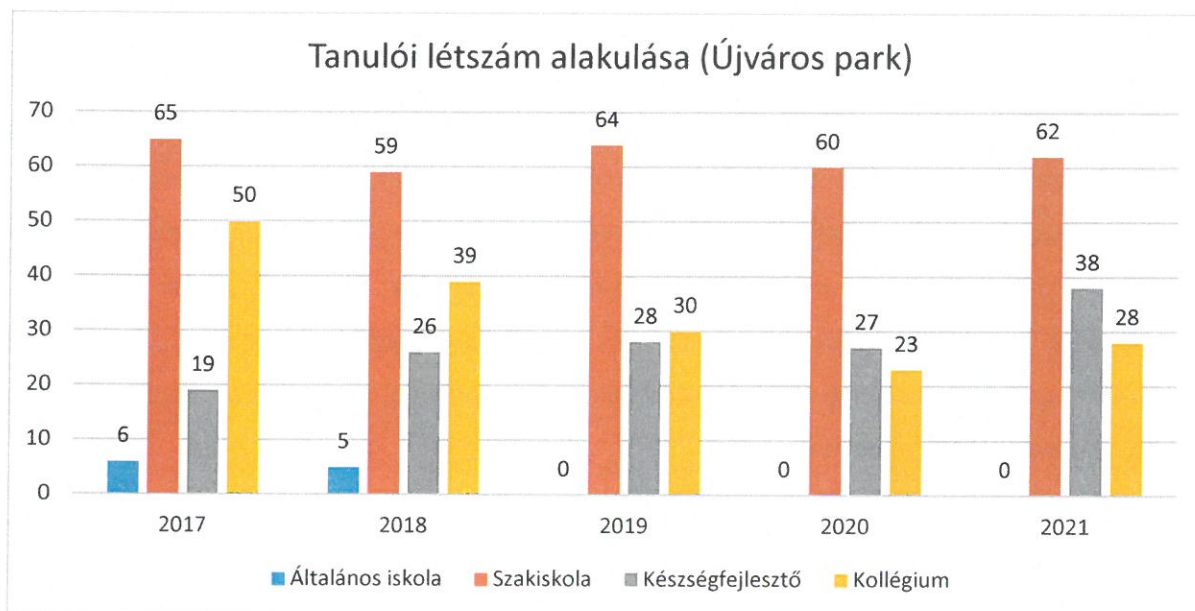
Az általános iskola 1-8. évfolyamán tanulók létszáma a 2019/2020. tanévig egy folyamatos növekedést mutat, majd 2021/2022. tanév létszámadatai közel azonosak 2018/2019. évben ellátottak összlétszámával. Az óvodai nevelésbe bevontak száma a vizsgált időszakban folyamatos nő, hasonlóan a fejlesztő nevelés-oktatásban tanulókéhoz, de esetükben a 2020/2021. és 2021/2022. tanévek tekintetében nincs változás. A kollégiumi ellátást igénybe vevők száma közel azonos. Az engedélyezett férőhely kihasználás tekintetében ez a 2021/2022. tanév esetén 66%-os.

Az Intézmény **Újváros parki** telephelyén a sajátos nevelési igényű tanulók szakiskolai és készségfejlesztő iskolai nevelése-oktatása folyik. A szakiskolába a felvétel kizárólag a sajátos nevelési igényt megállapító szakértői bizottsági szakvéleménye alapján történhet. A szakiskola sajátos nevelési igényű, hallássérült, (süket, nagyothalló), enyhe értelmi fogyatékos, beszéd-fogyatékos, látássérült, mozgásszervi fogyatékos, autizmus spektrum zavarral küzdő, halmozottan fogyatékos tanulókat is fogad. A szakiskolai oktatásba, képzésbe azon tanulókat is fogadják, akik már rendelkeznek szakmával, de további szakmát is szeretnének elsajátítani. A szakiskolában a sajátos nevelési igény jellegéhez igazodó közismereti és szakmai oktatás, szakmai képzés történik. A szakiskolai nevelés-oktatás két évfolyamos (9-10. évfolyamos) képzése a kerékpárszerelő, a számítógépes adatrögzítő és a szobafestő szakmákban történik. A négy évfolyamos (9-12. évfolyamos) szakiskolai oktatásban burkoló és népi kézműves (szőnyegszövő) képzések oktatása engedélyezett. A szakiskolai képzés keretében biztosította a tanulók külső gyakorlati képzése, amely a szakma tanulásán túl jelentősen segíti a felnőtt életre való felkészülést, a munkahelyi szocializációt és ezzel együtt a sikeres társadalmi beilleszkedést.

A szakképző évfolyamokat kötelező jelleggel megelőzi a 9/E (előkészítő) osztály, mely a szakmák eredményes elsajátításához szükséges kompetenciák, személyiségjegyek alapozását, kialakítását célozza meg. Az eredményes szakmai alapozás érdekében előkészítő szakaszban az intézményben tanulható szakmákhoz kapcsolódó kompetenciamérés történik, amely eredményeire építve hatékonyabb differenciált fejlesztés biztosítható az eltérő kompetenciával érkező tanulók részére. A telephelyen kiemelt figyelemmel kezelik a pályaaorientációs felkészítő munkát. A szakmaválasztás előkészítését szocializációs gyakorlatok, szakmai alapismeretek és gyakorlatok tantárgyakba építve készítik elő. A „Ráhangolás” pályaaorientációs program alapját a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány életpálya építő, személyiségfejlesztő programja alapján készítették el, a saját speciális igényeikhez igazítottan. A Ráhangolás program célja: az életpálya-építés, illetve életpálya-tanácsadás, amely több terület megerősítését és fejlesztését foglalja magába a sikeres pályaválasztás érdekében.

Az Intézmény Újváros parki telephelyén 2016-tól indult a készségfejlesztő iskolai nevelés-oktatás. A tanulók az ország minden területéről érkeznek. A készségfejlesztő iskolai képzésbe a felvétel kizárólag a sajátos nevelési igényt megállapító szakértői bizottsági szakvélemény alapján történhet. A Készségfejlesztő Iskola képzési szerkezete 2 + 2 éves. A képzés célja az értelmileg akadályozott fiatalok megsegítése, hogy tanulmányaik befejezését követően viszonylag önálló életet tudjanak élni, képesek legyenek irányítással egyszerű munkafolyamatokat elvégezni, munkahelyi közösségbe beilleszkedni. A készségfejlesztő iskolában különösen nagy hangsúlyt fektetnek a gyakorlati tevékenységekre. A halmozott fogyatékból adódóan oktatásuk-nevelésük egyéni tempót, egyéni fejlesztési tervet és módszert kíván meg. Az Intézményben a tanulók jelenleg az alábbi gyakorlati modulok közül választhatnak: udvaros, szövött-tárgy készítő, irodatechnikai eszközök használata, palántanevelő, rehabilitációs célú munkavégzés – integrált munkavégzésre képes tanulóknak, háztartástan – életvitel, árufeltöltő, agyagtárgy készítés, kisegítő takarító. A készségfejlesztő iskolások számára biztosított gyakorlati modulok közül 2021/2022. tanévben az udvaros, szövött-tárgy készítő és rehabilitációs célú munkavégzés célú gyakorlati modulokban folyik képzés. A munkafolyamatok elsajátításához, begyakorlásához az iskolán belüli gyakorlati képzés mellett az Intézménnyel együttműködésben lévő partneri kapcsolatok helyszínein is munkahelyi gyakorlati tevékenységeket folytatnak a tanulók, elősegítve ezzel az önálló munkavégzést és a társadalmi integrációt.

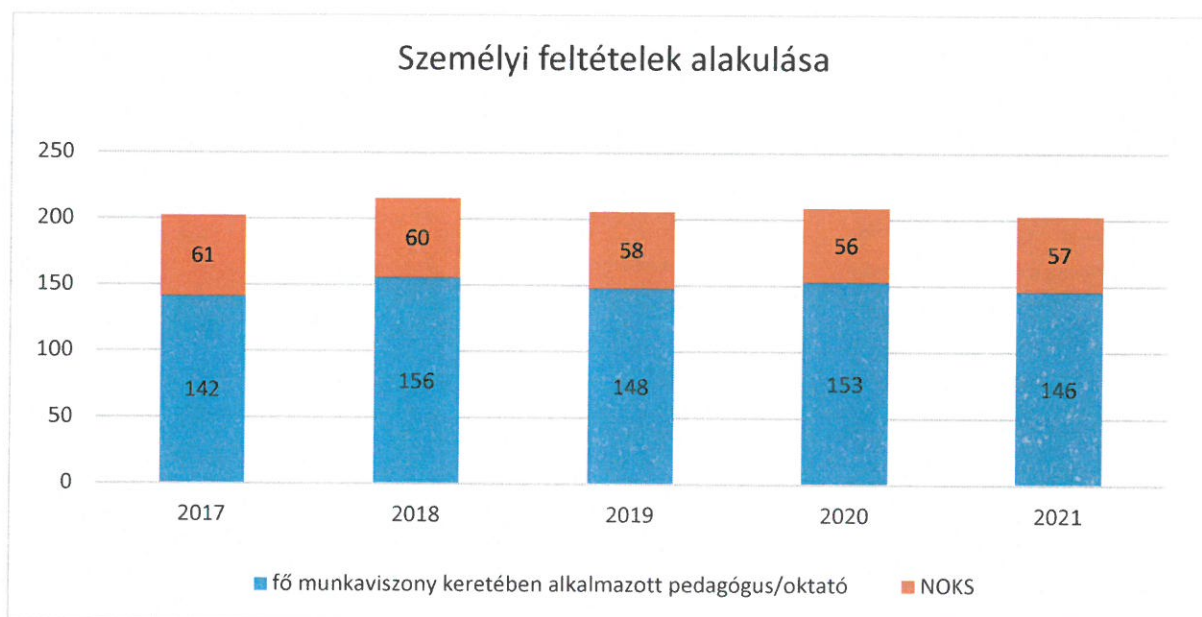
5. sz. diagram - Tanulólétszám alakulása az Újváros parki telephelyen



A vizsgált időszakra vonatkozóan megállapítható, hogy a szakiskolai képzésben tanulók száma közel azonos, míg a készségfejlesztő iskolai nevelésben-oktatásban tanulóké pedig megduplázódott. A kollégium ellátást tekintetében egy folyamatos csökkenés figyelhető meg, mely a 2021/2022. tanévben enyhe emelkedést mutat. A kollégium férőhely kihasználtsága 2021/2021. tanévben 58%-os.

1.3 Az Intézmény személyi feltételei

6. sz. diagram - Fő munkaviszony keretében alkalmazott pedagógus és NOKS létszám alakulása 2017-2021. között



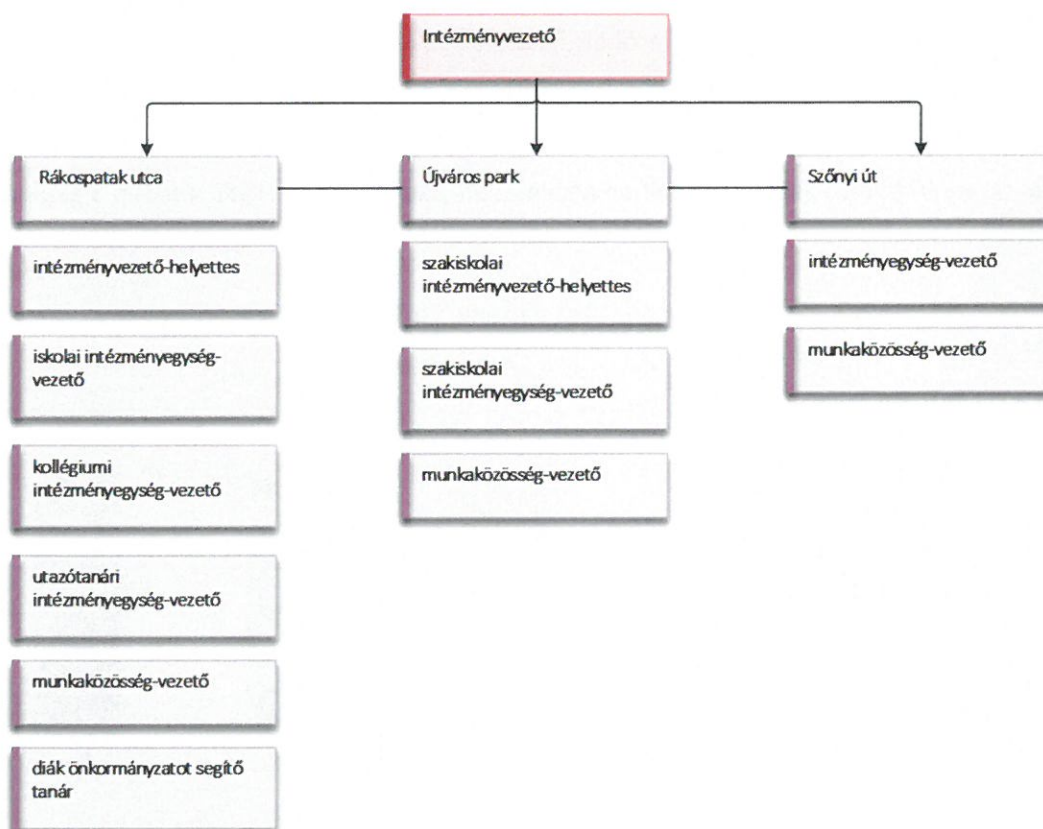
A 2017. és 2021. évi statisztikai adatok szerint az intézményben fő munkaviszonyban foglalkoztatott pedagógus és nevelő-oktató munkát segítők száma 203 fő és 216 fő között mozog. A legmagasabb a

2018/2019. tanévben, és a legalacsonyabb a 2017/2018. és a 2021/2022. tanévekben. A 2017/2018. tanévben az össztanulói létszám 266 fő, a 2021/2022. tanévben 295 fő, amely 29 fővel több az összevetett tanév tanulói létszámánál. Szintén eltérést mutat az adott tanévekben indított osztályok/csoportok száma. A 2021/2022. tanévben 42-ről 46-ra nőtt, amelynek hátterét a megnövekedett tanulói létszám adja. Az intézményben alkalmazottak létszáma és a nevelő-oktató munkát végzők végzettsége megfelel a törvényi feltételeknek. Huszonnyolc fő pedagógus rendelkezik pedagógus szakvizsgával. A pedagógusok munkáját tizennégy gyógypedagógiai asszisztens, harminckilenc gyermek és ifjúságvédelmi felügyelő, egy fő dajka, egy fő pszichológus, iskolatitkár is segíti. A pedagógusok többsége több éve dolgozik az intézményben, egynél több végzettséggel és komoly szakmai múlttal rendelkezik.

1.4 Az intézmény irányítása

Az intézményvezető munkáját két fő intézményvezető-helyettes, öt fő intézményegység-vezető, egy fő diákönkormányzatot segítő és tíz fő munkaközösség-vezető segíti az alábbi szerint.

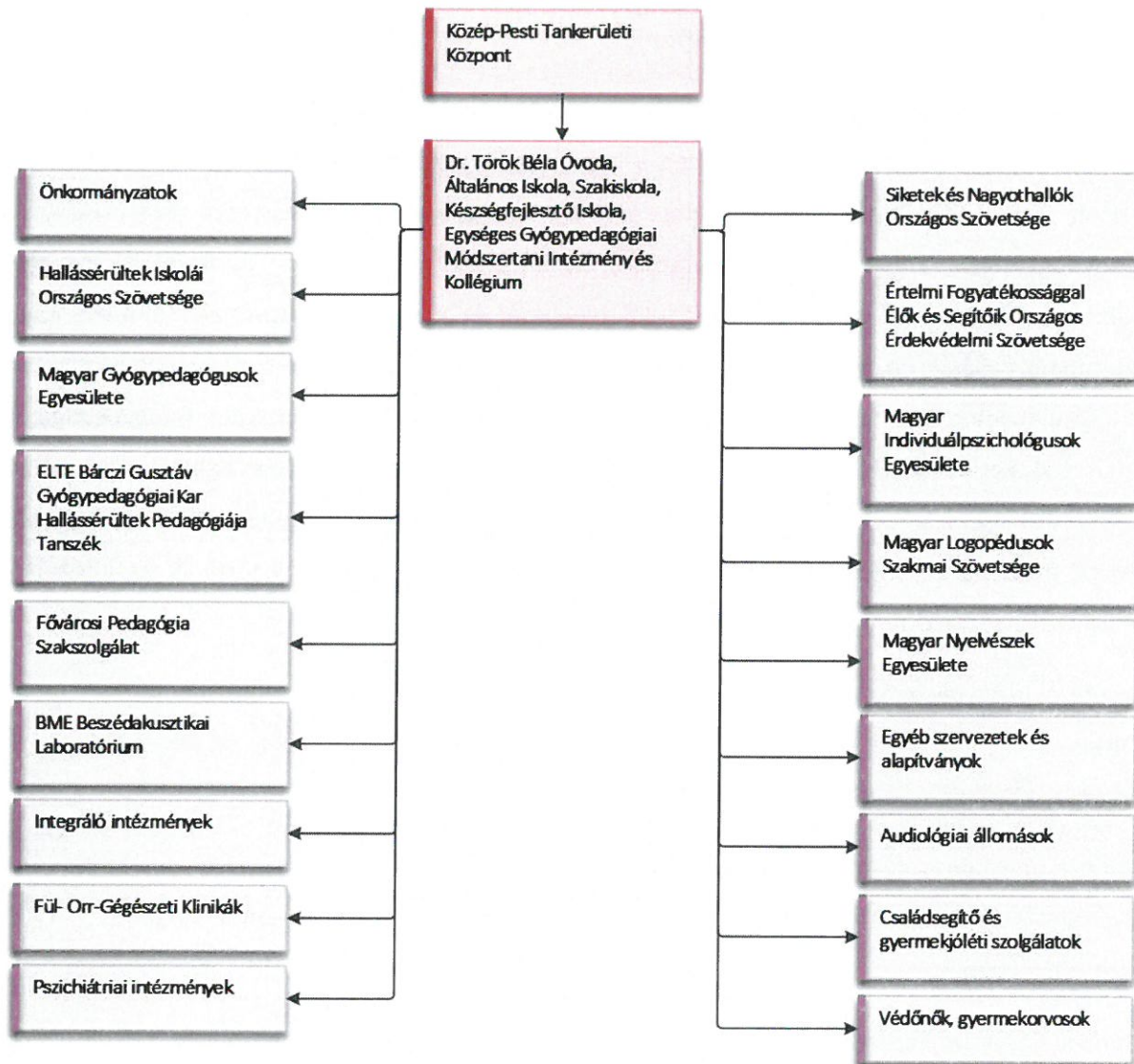
1. sz. ábra - Intézményirányítás



1.5 Intézmény működési környezete, kapcsolatai

A 2. sz. ábrán szemléltetettek jól mutatják az intézmény szakmai sokszínűségét, kiterjedt működési környezetét, amely a nevelésben-oktatásban résztvevő gyermekek és tanulók minél hatékonyabb társadalmi integrációját segítik elő.

2. sz. ábra - Az intézmény működési kapcsolatai



1.6 Összegzés

A Dr. Török Béla Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Kollégium több évtizedes múlttal rendelkezik. Az évek során az intézmény a vele szemben támasztott elvárásoknak megfelelően több alkalommal is bővítette feladatkörét. Óvodai nevelést, általános iskolai nevelés-oktatást, fejlesztő nevelés-oktatást, szakiskolai és készségfejlesztő iskolai nevelés-oktatást és utazó gyógypedagógusi, utazó konduktori hálózatot is

működtet. Az alapfokú iskolai végzettség megszerzését követően a tanulók nem csak a többségi intézményekben folytathatják középfokú tanulmányaikat, hanem lehetőségük van azt intézményen belül is továbbtanulni.

Az Intézmény a gyermekek és tanulók nevelése-oktatása mellett segíti a társadalmi integrációra való felkészülést is. Biztosítja a nappali rendszerű iskolai oktatásban részt vevő sajátos nevelési igényű óvodás, általános és készségfejlesztő iskolás, illetve szakiskolában tanuló gyermekek kollégiumi elhelyezését a székhelyen és a telephelyeken is.

Ma már az ép értelmű nagyothalló gyermekek oktatása-nevelése mellett a sajátos nevelési igényű gyermekek nappali rendszerű oktatásában a halmozott fogyatékok közül az enyhe és középsúlyos értelmi, a mozgásszervi, az érzékszervi fogyatékos-látási, mozgásszervi fogyatékos, a beszéd fogyatékos, a halmozottan fogyatékos, az autizmus spektrumzavar és az egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő gyermekek és tanulók nevelését és oktatását is biztosítják. Több éve fogad határon túli hallássérült, magyar anyanyelvű gyermekeket is. A beiskolázás bemenetszabályozott, ezért az intézménybe a felvétel csak a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Hallásvizsgáló, Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye szakvéleménye és behelyezési javaslata vagy a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Beszédvizsgáló, Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye szakvéleménye és javaslata alapján a történik Az Intézmény beiskolázási adatai erre figyelemmel alakulnak.

Az utazó gyógypedagógiai intézményegység 29 éve látja el az integráló intézményekben tanuló hallássérült gyermekek fejlesztését, gyógypedagógiai tanácsadás keretében segítik a hallássérült gyermekek szüleit és az integráló intézmények pedagógusait.

Az intézményben a gyermekvédelmi tevékenységet az iskolai gyermekvédelmi felelős fogja össze. Munkáját segítik az osztályfőnökök, a szaktanárok, a gyermekorvos, védőnő továbbá az iskola pszichológusai is.

Kiemelt figyelmet kap az Intézményben a lemorzsolódás megelőzése, a képzettség nélküli nappali rendszerű képzésből való kimaradás kezelése. Ezért nagy hangsúlyt helyeznek az egyénre szabott nevelésre – differenciált tartalmakra, a sérülés jellegéhez igazodó módszerek, terápiás eljárások alkalmazására – a tanórákon az egyéni, valamint a kiscsoportos rehabilitációs és fejlesztő órákon is. A kollégiumi nevelés keretében is kiemelt feladat a tanulók egyéni szükségleteit figyelembe vevő felzárkóztatás, a korcsoportok, illetve évfolyamok követelményeinek megfelelő eredményes továbbhaladás segítése.

Ennek eredményeként megállapítható, hogy 2020/2021. I. féléve és a 2020/2021. II. féléve adatai alapján nincsenek lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók. Ezen belül az alacsony tanulmányi eredményű tanulók aránya csökkent, a legalább 1,1-et rontók aránya tartósan 0%. Szintén a lemorzsolódást megelőző tevékenységeket erősíti, hogy jelentős figyelmet fordítanak a gyermek- és ifjúságvédelmi feladatokra, hogy a tanulók helyzetéből, családi háttéréből adódó szociális hátrányok enyhítését csökkentsék az eredményes tanulás érdekében.

A lemorzsolódáson, felzárkóztatáson és a szociális hátrányokkal küzdő tanulók kompetenciafejlesztésén túl – a pedagógiai programban megfogalmazottakkal összhangban – a tehetség, a tehetséges gyermekek kibontakoztatása is kiemelt feladat.

Az intézményben tanulók szabadidős tevékenységét szakkörök is színesítik. A különböző szakköri tevékenységek keretén belül lehetőség van az egyéni kreativitást fejlesztő tevékenységekbe való bekapcsolódás mellett a különböző sporttevékenységekben való részvételre is. A tanulók egyéni érdeklődésük mentén jelentkezhetnek a foglalkozásokra.

Az oktatási-nevelési tevékenységet színesíti, hogy az Intézmény rendelkezik nemzetközi társintézményi és testvériskolai kapcsolattal, továbbá széleskörű társadalmi működési környezettel a hatékony és eredményes feladatellátás érdekében.

Intézményi szinten az engedélyezett kollégiumi férőhelyek száma összesen 160 fő ellátását biztosíthatja. A statisztikai adatok alapján az össztanulói létszámhoz viszonyítottnan jelenleg az ellátást 82 fő veszi igénybe. A mutató alapján ez Intézményi szinten 51 %-os kihasználtságot mutat.

2. Irányításra, működtetésre és fejlesztésre vonatkozó vezetői koncepció

A vezető személyisége, értékrendje, felkészültsége és vezetési stílusa nagymértékben befolyásolja az intézmény működését. Elengedhetetlen, hogy vezetőtársaim tudjanak velem és egymással, illetve a közösség tagjaival együttműködni, azonos értékrendet képviselni, határozott döntéseket hozni.

Meglátásom szerint általánosan megjelölhető cél az elkövetkezendő öt évben a kiegyensúlyozott és eredményes feladatellátás, az igények és lehetőségek összhangjának biztosításával történő fejlesztése, a feltételrendszer korszerűsítése kell, hogy legyen. Továbbá, hogy az intézményi nevelés-oktatás szilárd alpműveltséget, biztos alapkészségeket, megfelelő szakmai kompetenciát nyújtson a ránk bízott gyerekeknek, biztosítva számukra a képességeiknek megfelelő továbbhaladást. Az elmúlt évek vezetői gyakorlata megerősítette, hogy az első számú vezetési szint együttműködése, összhangja elengedhetetlen az eredményes működéshez, ezért kiemelten fontos, hogy a tankerületi igazgató és az intézmény vezetője a jogszabályban megfogalmazott munkamegosztásában és a gazdasági

vezetővel való együttműködésben, valamint a vezetők közreműködésével hozza meg az intézmény működésére vonatkozó döntéseket.

2.1 Az Intézmény szervezeti fejlesztése és működése

Az intézmény működése akkor felel meg funkciójának, ha a pedagógusok, gyakorlati és gazdasági szakemberek, adminisztrációt végzők és technikai dolgozók egy célért tevékenykednek: az oktató-nevelő intézmény hatékony, eredményes, iskola-felhasználók igényeit kielégítő működésért. Kiemelt feladatként kívánom kezelni a rendszeres vezetői egyeztetések kialakítását a megfelelő információáramlás és tájékoztatás érdekében, hogy mindenkinek egységes tudása legyen az intézmény működésével kapcsolatban, tudják és ismerjék a stratégiai célokat, döntéseket és azok végrehajtásához kapcsolódó feladatokat. A kommunikációs rendszer és a kommunikációs stílus fejlesztése valamennyi terület kiemelt feladata. További fontos elv a többszintű és az egyszemélyi vezetés elvének alkalmazása, amelyhez szintenként meg kell határozni a felelősségi és döntési jogosítványokat. Kiemelt feladat az információáramlás szabályozásának kialakítása a székhely és telephelyei között.

2.1.1. Intézményi működés szabályozása

Intézmény hatékony és egységes elvek mentén való működése érdekében szükséges a működési folyamatok szabályozása az alábbi területek mentén:

- 1) vezetői és munkatársi értekezletek rendje,
- 2) vezetői ellenőrzés rendje,
- 3) ellenőrzés-értékelés, mérés,
- 4) intézményirányítási feladatok és felelősségek,
- 5) külső és belső kapcsolattartási formák,
- 6) külső és belső kapcsolatrendszerek megerősítése.

A rendszeres vezetői értekezletek a feladatok pontos meghatározása és azok folyamatos visszacsatolása céljából szükségesek. Vezetőként fontosnak tartanám, hogy munkatársaim tudják, kinek mi a feladata, miért kell felelősséget vállalnia. Mindezért fontos, hogy a munkaköri leírások pontosan, az egyenlő teherviselés mentén tartalmazzák a kötelezettségeket és felelősséget is. Az intézmény összetettségéből adódóan kiemelten fontosnak tartom a vezetők közötti munka- és hatáskörök megosztását, annak összhangjának megteremtését és az ezzel kapcsolatos felelősségi körök meghatározását.

A partneri kapcsolatok esetén törekedni kell arra, hogy konstruktív, hatékony és kölcsönösen építő jellegű együttműködést biztosítson a felek számára. Ezért fontos és kívánatos kidolgozni a külső és

belső partnerek együttműködését leginkább szolgáló, az intézmény nevelő-oktató munkáját leginkább segítő és megismerő kapcsolattartási formákat.

A vezetői ellenőrzést kiemelkedő feladatként kívánom kezelni. Lényegesnek tartom a vezetői óralátogatásokat, az osztályfőnöki munka és a nem pedagógus munkakörben dolgozók ellenőrzését. Mindenki számára nélkülözhetetlen, hogy munkájával kapcsolatban visszajelzést kapjon.

Az iskolai honlap fontos szerepet tölt be a külvilággal folytatott kommunikációban. Mindezen funkció még teljesebb betöltéséhez szükséges annak tartalmi vizsgálata és elemzése, az igények és a lehetőségek mérlegelését követően a fejlesztés, fejlesztések elvégzése.

2.1.2. Kommunikációs csatorna működtetése

Az információ áramoltatásának, a munkatársak együttműködésének megsegítéséhez ki kell alakítani egy olyan belső hálózatot – közös jogosultsággal ellátott tárhely –, amely biztosítja minden információ elérését, amely a zavartalan napi működéshez szükséges.

2.1.3. Az intézmény infrastrukturális, eszközfejlesztési koncepciója

A pályázat benyújtásnak időpontjában még nem rendelkezem olyan teljes körű ismerettel, amely lehetőséget adna arra, hogy az új intézményi struktúrában teljes bizonyossággal átlássam, hogy felelősen javaslatot tegyek arra, hogy az elkövetkezendő öt évben milyen típusú infrastrukturális és egyéb eszközfejlesztést kell megvalósítani. Mindezt meg kell, hogy előzze egy olyan teljes körű, mindenre kiterjedő intézményi felmérés, amely elősegíti az ezirányú fejlesztések megtervezését.

2.1.4. IKT fejlesztés

Az elmúlt években a digitális kommunikáció, az online kapcsolattartási forma kiemelt szerepet töltött, tölt be. Az eredményes informatikai oktatás és eszközhasználat csak megfelelően felkészült szakemberekkel biztosítható, ezért az IKT infrastrukturális eszközfejlesztés mellett a pedagógusok módszertani felkészítését is biztosítani kell. A hatékonyabb, változatosabb tanítási-tanulási folyamat támogatása, eredményesebb hétköznapi nevelő-oktató munka érdekében a digitális kompetencia fejlesztése elengedhetetlen. Azonban fontos kiemelni, hogy a digitális kompetencia fejlesztése intézményi feladat, és nem csak informatikatanár felelősségi körébe tartozik.

3. Humán erőforrás gazdálkodás

3.1 Alkalmazotti közösség

Számomra nagyon fontos a megfelelő munkahelyi légkör. Az intézmény légköre kihat mind a pedagógusok, mind a pedagógiai munkát segítő, mind pedig a technikai dolgozók munkájára. Egy jól működő intézményt egy jól működő közösség alkotja. A magas szintű munkavégzés egyik alapfeltétele,

hogy a feladatok és a hatáskörök tisztázottak legyenek. Az intézmény eredményességét az összehangolt munkavégzés, a terhek arányos elosztása biztosítja.

A **pedagógusok** nevelő-oktató munkájuk magas színvonalú végzéséhez biztosítani kell az önképzés, továbbképzés lehetőségét tudásuk felfrissítésére, az új kihívásokhoz igazított tudás megszerzéséhez. A beiskolázási terv kialakításánál figyelembe kell venni a továbbképzési kötelezettséggel érintetteket, de támogatni kell azokat a pedagógusokat, akik olyan képzéseken vennének részt, amelyek saját fejlődésük mellett az intézményi feladatok még magasabb szintű ellátását biztosítják. Fontos továbbá, hogy a tantestület tagjainak munkáját az együttműködés, a kölcsönös bizalom és egymás segítése jellemezze.

A **gyógypedagógiai-, pedagógiai asszisztenseknek, gyermekfelügyelőknek** nagyon sokszínű és sokrétű feladatot kell végezniük az óvodai-, iskolai- és kollégiumi nevelés és oktatás területén. Munkájuk során nem csak a tanórai, rehabilitációs vagy egyéni tevékenységet segítik, hanem a gyermekek és tanulók szabadidős tevékenységének szervezését és lebonyolítását is támogatják. Továbbképzésüket lehetőségekhez mérten támogatni szükséges.

Az **osztályfőnököknek** hangsúlyos és egyben döntő szerepe van az osztályközösség alakításában, fejlesztésében, az iskolai és iskolán kívüli feladatok tervezésében. A szülőkkel és a tanulókkal való közvetlen kapcsolattartás, a közösségi kapcsolatok építése, az egyéni életutak kísérése, a szabadidő szervezése társadalmilag és pedagógiaiilag is jelentős munkatevékenység.

Intézményi szinten tíz szakmai **munkaközösség** működik. Feladatuk a szakmai területek összefogása, koordinálása. Az eredményes szakmai munka és az intézményi működés szempontjából a munkaközösség-vezetők kulcsfontosságú szerepet töltenek be, ezért vezetőként kiemelten számítok munkájukra.

3.2 Nevelő-oktató munka fejlesztése

Vezetőként fontosnak tartanám, hogy a fejlesztési irányokra vonatkozó elképzelések vezetőtársaimnak és az érintett területek közösségének véleményére támaszkodva kerüljenek meghatározásra.

- 3.2.1** Az Intézmény **óvodai nevelés** terén is folyamatosan bővítette az ellátásba bevontak körét, figyelemmel a társadalmi igényekre. Mindez megkövetelte a fejlesztésben részt vevő nevelők széleskörű felkészítését is. Fontosnak tartom az óvodai nevelésben elért eredmények megosztását, szakmai programok szervezését. Fontos, hogy a minőségi nevelő-oktató munka eredményeként a szülők bizalommal forduljanak az intézmény sokszínű óvodai nevelése iránt.

3.2.2 Az általános iskolai nevelés-oktatás területén folyamatos, a társadalmi igényekre reagáló alapfeladatbővítés történt. Fontosnak tartom a már korábban kidolgozott, az intézményi tanulói közösségére szabott módszerek és eszközök továbbvitelét és a korszerű tanulásszervezési eljárások alkalmazását. Folyamatosan kell keresni és bővíteni a pedagógiai módszereket, amelyek tudatos alkalmazása a napi oktató-nevelő munkában még hatékonyabban segítik a sérült gyermekek integrációját. Fontos továbbá, hogy az arra képes tanulókat olyan versenyképes tudással ruházzuk fel, amely alkalmassá teszi őket a többségi közép fokú intézményekben való továbbtanulásra.

3.2.3 Szakiskola

Az Intézmény szakiskolai képzési kínálatával kiváló lehetőséget kínál azon tanulók részére, akik sajátos nevelési igényei nem teszik lehetővé, hogy a többségi intézmény középiskolájában folytassák tanulmányaikat. Fontos folyamatosan figyelemmel kísérni az új szakképzési rendszer adta képzési kínálatot, az intézményi lehetőségeket és a tanulói összetételt, mely alapján a kialakított intézményi képzési kínálat piacképes tudást adva reagál a munkaerőpiaci igényekre. A gyakorlati tudás minél magasabb színvonalon történő elsajátításának, a munka világába való sikeres beilleszkedésnek a feltétele a megfelelő gyakorlóhely. Ezért kiemelt figyelemmel kell kezelni a jelenlegi partnereket, és további partnerek biztosításával megerősíteni a magas színvonalú szakiskolai képzést.

3.2.4 Készségfejlesztő iskola

A még „csak” hat éve működő készségfejlesztő iskolai nevelés-oktatás esetén kijelenthető, hogy az intézményi alapfeladat bővítése megalapozott volt. A tanulói létszám folyamatosan növekszik, így ma már az intézményi férőhely- és szakemberszükséglet szab határt annak bővítésére. Fontos annak átgondolása, hogy a jövőben a készségfejlesztő iskolai nevelés milyen irányú fejlesztése szükséges.

3.2.5 Utazó gyógypedagógiai hálózat

Az elmúlt tíz évben az utazó tanári hálózat kiépített integrációs gyakorlatot valósított meg. Az integráltan nevelt és oktatott óvodás, általános és középiskolás gyermekek és tanulók ellátásának megszervezése mellett folyamatos szakmai segítséget is nyújtott az integráló intézmények pedagógusainak, gyermekek, tanulók szüleinek. Továbbra is kiemelten kezelendő az a magas színvonalú szakmai munka, amelyet az integráltan nevelt és oktatott gyermekek sikeres integrációjáért tesznek. Fontos az együtt nevelő pedagógusokkal való szakmai együttműködés, a szülők minél hatékonyabb megsegítése a hallássérült gyermekek harmonikus fejlesztése érdekében. Fontos, hogy a szülők részére

biztosított, a tanulást, fejlesztés szolgáló eszközök kölcsönzése folytatódjon, azok eszköztára lehetőség szerint bővüljön. Fontos továbbá azon közösséget építő rendezvények, szakmai fórumok szervezése, amelyek segítik a gyermekek, szülők és partnerek tudásának, ismeretének bővítését az integrált neveléssel összefüggésben.

3.2.6 Kollégiumi ellátás

A statisztikai adatok alapján a kollégiumi ellátást jelenleg 82 fő veszi igénybe. A rendelkezésre álló férőhelyekre nézve ez 51 %-os férőhely kihasználtságot mutat. Meg kell vizsgálni, hogy a bejáró tanulók körében miként lehetne még vonzóbbá tenni a kollégiumi ellátást, hogy azt minél nagyobb létszámban vegyék igénybe.

3.2.7 Iskolai lemorzsolódás megelőzése

A lemorzsolódás megelőzése érdekében az Intézménynek folyamatosan alkalmaznia kell mindazon preventív módszereket és eszközöket, amelyek együttes alkalmazásának segítségével az érintett tanulók lemorzsolódása megelőzhető. Fontosnak tartom, hogy havi rendszerességgel – intézményvezető-helyettes irányításával – történjen tájékozódás a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulókról. Az eredmények alapján a szükséges intézkedések megtétele és visszaellenőrzése szükséges.

További kiemelt feladat, hogy a szociális és gazdasági háttér eltéréseiből adódó esélykülönbségek csökkentése a halmozottan hátrányos tanulók iskolai és társadalmi sikeressége érdekében.

3.2.8 Kapcsolattartás a szülőkkel

Az intézmény színvonalas nevelési programjának megvalósítása érdekében kiemelt feladatként kell kezelni az intézmény és a szülői ház közötti együttműködés színtereit és módjait. Az intézmény pedagógiai programja szabályozza mindazon színtereket, ahol a szülők lehetőséget kapnak az iskolai életben való részvételre, bekapcsolódásra. Figyelemmel kell kísérni véleményüket, érezniük kell, hogy partnerként tekintünk rájuk, számítunk javaslataikra, támogatásukra.

3.2.9 Hagyományok

Az iskola mindennapi életében kiemelt szerepet töltenek be a hagyományok, amelyek az állandóság mellett a folyamatosságot is biztosítják. Erősítik a közösségi értékeket és az

összetartozás tudatát. Az Intézmény sokszínű és sokrétű hagyományainak ápolását az elkövetkező időszakban is kiemelten kell kezelni.

3.2.10 Pályázat

Kiemelten fontosnak tartom, hogy éljünk a pályázati lehetőségekkel, amelyek az intézmény szakmai és infrastrukturális megújulás forrását biztosíthatják, elősegíthetik partneri kapcsolataink erősítését. Megbízásom esetén minden pályázati lehetőséget kihasználok, az intézmény érdekeinek szem előtt tartásával.

IV. Záró gondolatok

Meggyőződésem, hogy csak akkor lehet alkotó munkát végezni, ha a székhelyintézmény telephelyei egységes célok és elvek mentén valósítják meg a kitűzött célokat. Fontos továbbá, hogy a tanulóknak, pedagógusoknak, szakoktatóknak, nevelő-oktató munkát segítőknak, technikai dolgozóknak, az iskolavezetésnek a munkához szükséges feltételeket, – alapvető felszereltséget – a nyugodt munkahelyi légkört biztosítani tudjuk.

Az intézményvezetői munkakört olyan lehetőségnek tekintem, amelyben a közösen meghatározott célok érdekében a Közép-Pesti Tankerületi Központ és az Intézmény egymás munkáját támogatva a hallássérült gyermekek ellátásában kimagasló eredményeket érjen el. Ebben a munkában támaszkodni szeretnék a felelősségteljesen dolgozó, innovatív, az újra mindig fogékony tagintézmény-vezetőkre, a pedagógusokra, az oktatást segítő kollégákra, az Intézmény minden dolgozójára. Meg kívánom őrizni az intézmény hagyományait, értékeit és erősségeit, és mindehhez hozzáigazítani az új, a társadalmi elvárások által közvetítetteket.

Nagyon lényegesnek tartom továbbá az oktatási rendszerben a hátrányok és kudarcok helyett a sikerre való koncentrálás mechanizmusának megvalósítását.

Bízom benne, hogy hagyományokra épülő elképzeléseim, terveim az alkalmazotti közösségben támogatásra találhatnak, és annak közös megvalósításában az alkalmazotti közösség tagjai szívesen részt vállallnak.

