

### 3. Vezetési Program

#### 3.1. Helyzetelemzés, fejlesztési irányok

##### 3.1.1. Célmeghatározás

Lévén, hogy gyógypedagógiai intézményről van szó, így az elsődleges cél a sajátos nevelési szükséglethez való igazodás, az egyéni megsegítés, személyiség-, és képességfejlesztés.

Továbbra is kulcsszó és kiindulási alap az egyéni differenciálás, a gyógypedagógia eszköztárával.

**Úgy gondolom, gyógypedagógusként feladatunk a gyermekekben a speciálisat, a rájuk jellemző egyedi sajátosságokat megkeresni és meglátni. Minden gyermeket a képességeinek figyelembe vételével megfelelően terhelni, egyéni különbségekre alapozott nevelés kialakításával.**

#### **Célom:**

- A fejlesztést igénylő, még ellátatlan gyermekek számának nullára való csökkentése.
- Tehetséggondozás, felzárkóztatás, a HHH (halmozottan hátrányos helyzetű) tanulók fejlesztése.
- Tanári differenciálás.
- Egyénre szabott speciális képességfejlesztés.
- Inkluzív nevelés-oktatás.
- Kompetencia alapú fejlesztés.
- Kiegyensúlyozottabb, sikeresebb, elégedettebb nemzedék kinevelése (Boldogságóra Program).
- Nem kötelező szabadon választott tevékenységek számának növelése (Művészeti- zenei nevelés).
- Családokkal szoros kapcsolattartás, együttműködés, segítségnyújtás.

Úgy gondolom, a nevelés-oktatás mellett iskolánk feladata – a minket körülvevő, folyamatosan változó környezetünknek köszönhetően –, hogy megtanítsuk diákjainkat a folyamatos változás kezelésére. Fontosnak tartom, a pedagógus kollégák folyamatos továbbképzését, az intézmény nevelési-oktatási struktúrájának állandó fejlesztését, és az oktatástechnikai eszköztár korszerűsítését, mely által válunk csak alkalmassá a feladatok teljesítéséhez.

Az utóbbi években a társadalmi-gazdasági változások, a törvényi szabályozások változásai egyaránt erőpróba elé állították a nevelési-oktatási intézményeket. Míg a tanuló létszám állandóan változik, addig a gyógypedagógusok, pedagógusok munkája egyre nehezebbé válik nap, mint nap új kihívásokkal kell szembenéznük.

Ezen kihívásoknak csak olyan nevelőtestület tud megfelelni, ahol kölcsönös bizalmon alapuló, megbízható, kiszámítható, együtt gondolkodó közösség végzi a nevelő-oktató munkáját.

Iskolánk képzési profilja az elmúlt évtizedek alatt jelentős változásokon ment keresztül, alkalmazkodva a mindenkori oktatási rendszer irányvonalaival, az aktuális képzési igényekhez, a fenntartó váltáshoz. A jelenlegi képzési rendszer a szükségletek és a jövőbeli elvárások alapján érte el mostani formáját és arculatát.

A Losontzi István Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium a Ceglédi Tankerületi Központ fenntartásában és működtetésében áll.

**Több, mint 420 gyermek** tanul az iskola falai között, **6 intézményegység** keretén belül.

- **Óvoda**
- **Általános Iskola** (tanulásban akadályozott tanulók, értelmileg akadályozott tanulók, valamint autizmus spektrumzavarral élők iskolája)
- **Fejlesztő nevelés-oktatás** (azon tanulók számára, akik tankötelezettek, iskolai vagy otthoni fejlesztő ellátás keretén belül láthatók el)
- Utazó Gyógypedagógusi Hálózat (a ceglédi tankerület által fenntartott és működtetett többségi iskolákban)
- **Szakiskola és Készségfejlesztő Iskola** (modulok: textil-termék összeállító, bevont elektródás ívhegesztő, kerékpárszerelő, asztalos ipari és számítógépes adatrögzítő rész-szakképesítés, valamint szövött tárgy készítő és életvitel-háztartástan ismeretek szakirány)
- **Kollégium** (110 férőhelyes)

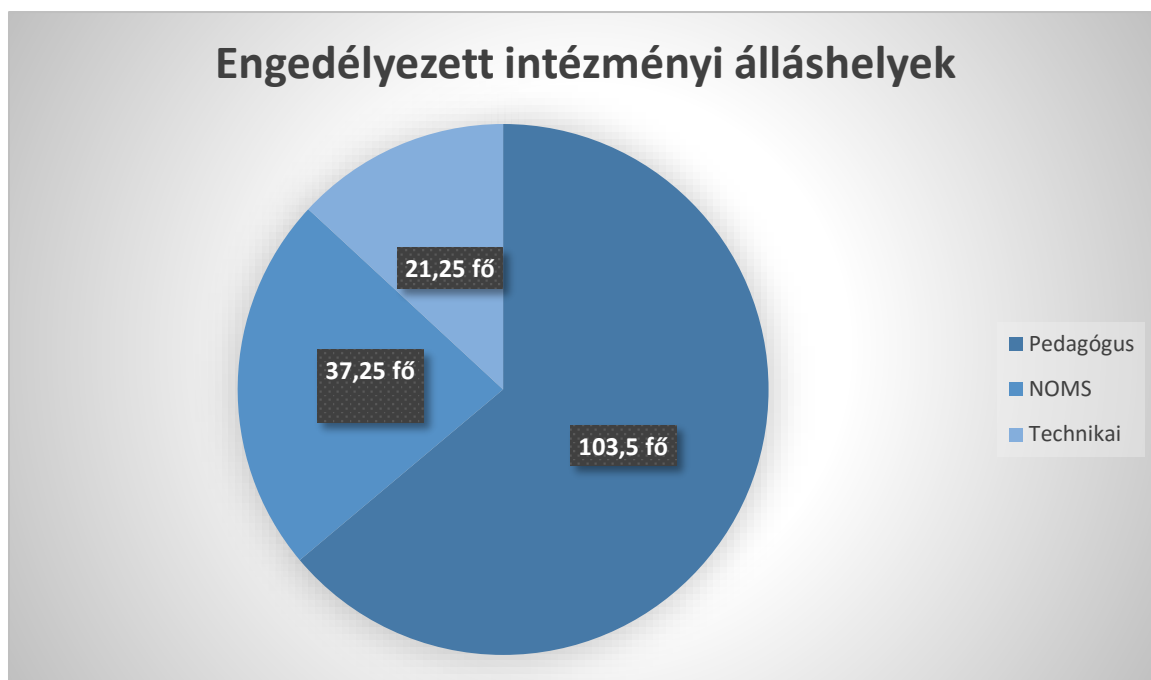
Az elmúlt évek alatt az iskola a város szerves részévé vált. Pest megye egyik legnagyobb gyógypedagógiai komplexuma, amelyet sajátos, speciális arculat jellemez. Ezzel a széles palettával biztosítva az egyéni bánásmódot tanulói számára, figyelembe véve képességeiket és érdeklődési körüket.

### A gyógypedagógiai módszertani intézmény feladatai:

- a fogyatékkal élő személyek rehabilitációja, rehabilitációja,
- a törvényi szabályozások, változások hatására új pedagógiai törekvések előtérbe kerülése,
- szemléletváltás elősegítése,
- integrált nevelésben való részvétel (utazó gyógypedagógusi hálózat keretén belül az SNI tanulók megsegítése, tanácsadása).

### 3.1.2. Személyi feltételek

Jelenleg az engedélyezett intézményi álláshelyek száma 162 fő (1. ábra), melyet 139 fővel működtetünk.



1. ábra: Engedélyezett intézményi álláshelyek (készítette: Farkas Edit)

### Pedagógusok

A 103,5 fő pedagógus álláshelyből 80 fő a betöltött. A 2016/2017- es tanévtől a megnövekedett feladatok miatt 14 új álláshelyet kapott az intézmény, amely feladattal terhelt. Nagy része megbízási szerződés által ellátott.

A gyógypedagógus hiány nagy terheket ró a nevelőtestület tagjaira. A feladatok és a tanulók kötelező óraszámának növekedése, valamint a törvényi szabályozás következtében

osztályfőnöki és munkaközösségi munkát ellátó pedagógusok kötelező óraszám csökkenése miatt, még több gyógypedagógusra lenne szükség a napi feladatok ellátásához.

### Nevelő-oktató munkát végzők

A nevelő- oktató munkát végzők száma az engedélyezettel megegyező 36 fő, ebből 1 fő ápolói feladatokat lát el, ápolói végzettséggel, 35 fő gyógypedagógiai asszisztens, gyermekfelügyelő és dajka végzettséggel rendelkezik. A törvényi előírásnak kevésbé felel meg az intézmény feladatához képest a létszámuk, ezáltal kevésbé lehet hatékony és eredményes munkát végezniük.

A feladatok egyre nőnek, a tanulók testi és értelmi képességeinek alulteljesítése miatt szükséges és elengedetlen a nevelő-oktató munkát segítők számának növelése a törvényi előírások alapján. Ide tartozik az 1 fő iskolatitkár, aki ugyan olyan juttatásban részesül, mint a nevelő-oktató munkát végző kollégák (szabadság, gyógypedagógiai pótlék).

Az utóbbi években iskola pszichológusi megsegítést is kapnak tanulóink, félállású pszichológus által. Munkája nagyban segíti a tanulók lelki fejlődését, szakmai tanácsaival látja el a pedagógus kollégákat, a szülőket. Egész állású pszichológusként meg eredményesebb munkát lehetne végezni, tanulóink megsegítésében.

### Technikai dolgozók

Beosztás	Létszám (fő)
Fűtő	4
Gazdasági ügyintéző	3
Gépkocsivezető	1
Gondnok	1
Járőr	1
Karbantartó	1
Mosodai dolgozó	1
Portás	2
Takarítónő	6
Udvaros	1
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>21 FŐ</b>

1. táblázat: Technikai dolgozók beosztás szerinti létszáma (készítette: Farkas Edit)

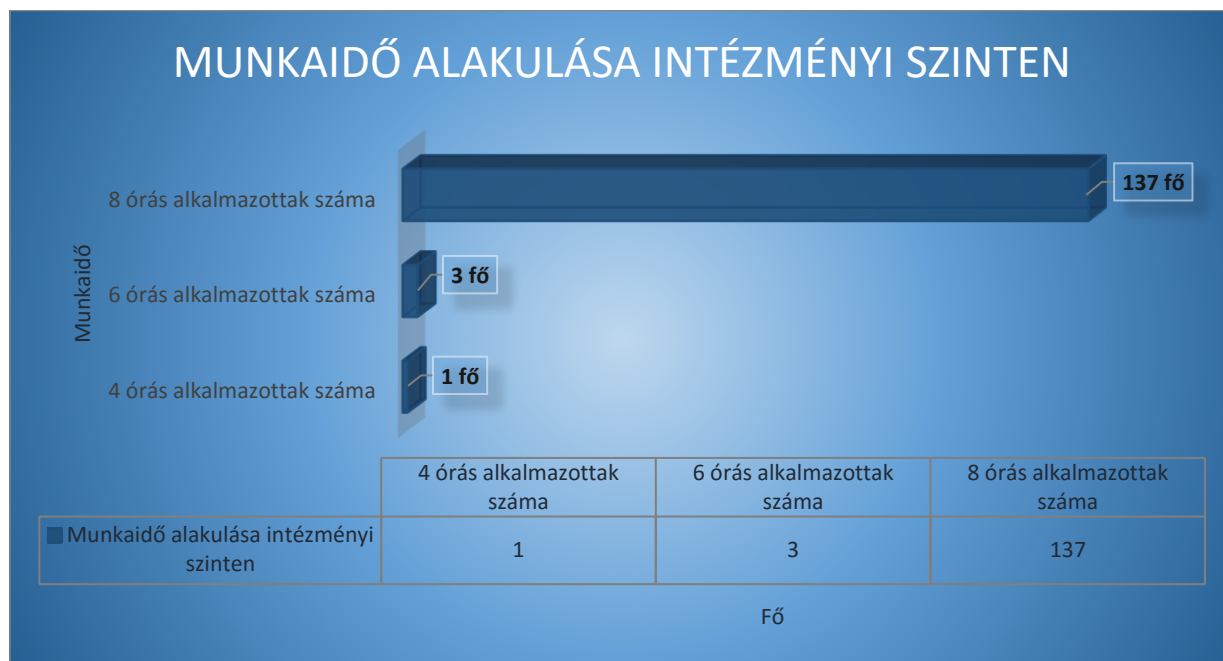
Az intézményben a technikai dolgozók engedélyezett létszáma 21,25 fő, melyet az *1. táblázat* részletez.

Jelenleg 0,25 fő napi 2 órás álláshely üres, amely takarítói feladatokat terhelne. A jövőbeni tervem, hogy egész álláshellyé válhasson, amivel segíthetné a mosodai és takarítói feladatok ellátását, megkönnyítve az ott dolgozó kolléga munkáját.

Az elmúlt évek alatt a feladatok változása miatt a technikai dolgozók összetétele is megváltozott. Bevezetésre került a járőr és az udvaros munkakör 6 órával, majd 8 órássá válhatott tankerületi támogatással, valamint az autista iskola telephelye kapott egy 8 órás takarítói álláshelyet.

Az utóbbi pár évben a gazdasági ügyintézés területén is történtek változások. Részben önálló intézményként működünk, ezért a gazdasági egységre nehéz feladat hárult. Ki kellett alakítani új munkamódszereket, azok területi megosztását, kapcsolatrendszer kiépítését a tankerülettel. A törvényi előírások és tankerületi rendelkezések figyelembevételével (kötelezettség vállalások, új nyomtatványok), a tankerülettel szorosan együttműködve, végzik munkájukat. Igen nehéz feladat hárul rájuk, szerintem jó irányban halad a munkájuk. Bízom abban, hogy a tankerület által elvégzett ellenőrzések pozitív értékeléssel zárulnak majd.

A munkaidő alakulása tekintetében sikerült elérni, hogy kevés részmunkaidőben foglalkoztatott kolléga dolgozzon az intézményben, 137 fő nyolc órában, 3 fő 6 órában, 1 fő 4 órában végzi a feladatát (*2. ábra*).



2. ábra: Munkaidő alakulása az intézményben (Készítette: Farkas Edit)

Törekedni fogok arra, hogy a tankerület támogatását elérjem a tekintetben, hogy a sokasodó feladatok miatt, a plusz óraszám növekedést támogassa.

Úgy gondolom, a szakmaiság, a szakszerűség színvonalának emelkedése alapvető jellemzője kell, hogy legyen a jövő iskolájának, a mi intézményünknek. Ezért kell a törvény adta lehetőségeket maximálisan kihasználnunk, lépést tartva a gyógypedagógiai nevelés-oktatás adta lehetőségekkel.

### 3.1.3. Tárgyi feltételek

Az épület állaga, műszaki állapota felújításra szorul. Az iskola épülete építészetiileg megfelel az általános iskolai képzésnek, de többi intézményegység hatékony és eredményes működésének már kevésbé.

Tantermei elég tágasak, de nem elegendők 42 csoport, illetve osztály elhelyezésére. Felszereltsége csak részben elégítik ki a kor igényeit. Az intézményben 46 tanterem található, melyek 10-13 tanuló befogadására alkalmasak. A tantermek nagy részének berendezése korszerű, nagy részben a tanulók sérülés specifikumához, életkori sajátosságaihoz igazodik.

Az óvodai intézményegység területén ez kevésbé mondható el. A törvényi előírásoknak nem megfelelő bútorok találhatóak, a vizesblokk nem az életkoruknak megfelelő kialakítású. Az elmúlt években nem sikerült pályázati támogatást szereznünk a terület korszerűsítésére, felújítására. Ugyan írtunk sikeres pályázatot, de az anyagi erőforrások hiányában támogatást nem kaptunk.

A tantermek egy része a délutáni foglalkozások színtere is. A kollégium területén a foglalkoztató termek, csoport szobák a délelőtti nevelés-oktatást biztosítják.

#### **Az iskolában nevelési-, fejlesztési- és egyéb célokra használt helyiségek:**

- aula
- életvitel oktatásához kiskonyha
- fejlesztő szobák
- informatikai termek
- irodák
- kazánház
- könyvtár

- mosoda
- öltözők
- porta
- raktár
- szaktantermek
- szertárak
- tanári szoba
- tornaszoba

Az elmúlt években a mozgásfejlesztéshez, komplex gyógypedagógiai fejlesztéshez és beszédfejlesztéshez fejlesztő szobákat alakítottunk ki, mind az iskola, mind a kollégium területén. Folyamatosan törekszünk olyan eszközök beszerzésére, amelyek segítik a nevelő- oktató munkánkat. Az utóbbi években pályázati lehetőségek híján kevésbé volt erre lehetőségünk, a költségvetésünk sem biztosított rá anyagi fedezetet.

A tanári differenciálásnál a fejlesztő, felzárkóztató foglalkozásokon fejlesztő eszközöket, játékokat alkalmazunk. Sokszor a pedagógusok saját készítésű eszközeivel végzik a nevelő- oktató munkát.

3 informatikai szaktantermünkben a számítógépek egy része kicserélésre került a ceglédi Tankerületi Központ támogatásával. Pályázaton nyert interaktív tábla és 2 db laptop lehetőséget teremt az interaktív oktatás bevezetésére – ezen a területen igen nagy az intézmény elmaradása, alig 3 interaktív táblával rendelkezünk. A pedagógus kollégák egy része szívesen használja a mindennapi munkája során a digitális tananyagokat, fejlesztő játékokat.

A tantermek internet elérési lehetőséggel rendelkeznek, de csak kevés osztályteremben található hozzá megfelelő számítógép.

Jövőbeni feladatunknak tekintem a feltételek megteremtésének elősegítését, hogy a tantermekben is legyenek számítógépek, ne csak az informatikai szaktantermekben.

A mindennapi testnevelés ellátásának érdekében új tornaszoba került kialakításra, ami még mindig nem biztosítja a mintegy 140 testnevelés óra lefedését.

Az intézmény udvarán megszervezhetőek a mindennapos testmozgást elősegítő, szabadidős programok, játékos foglalkozások. Az udvari játékokat, azonban az elmúlt években balesetveszélyes állapotuk miatt szükséges volt elbontani, helyére sajnos nem kerültek újak. Az udvari salakos pálya felújítása elkezdődött, de folytatása továbbra is szükséges.

Az ebédlő a menzás, bentlakásos és napközis tanulók számára biztosítja az étkezést, a konyhát tálaló konyhaként használja az étkeztetéssel megbízott cég.

Továbbra is előnyösebb lenne, ha az intézmény üzemeltetné a konyhát, az iskolában és a kollégiumban lakó hátrányos helyzetű gyermekek érdekében.

Úgy gondolom, mint vezetőnek elsődleges feladatomban a támogató tanulási környezet létrehozása és biztosítása, az intézmény forrásainak erre a célra való felhasználása. Minden csak az intézmény fenntartójával és működtetőjének támogatásával valósulhat meg, jelen esetben a ceglédi tankerületi központ által.

Az elmúlt években kiemelt figyelmet fordítottunk az autista és súlyosan-halmozottan sérült tanulóink neveléséhez-oktatásához, a mozgásfejlesztéshez és különböző terápiás foglalkozásokhoz szükséges speciális eszközök beszerzésére.

Nagyobb részt alapítványi, egyesületi támogatásokból sikerült az anyagi fedezeteket biztosítani, valamint a tankönyv támogatási összegből.

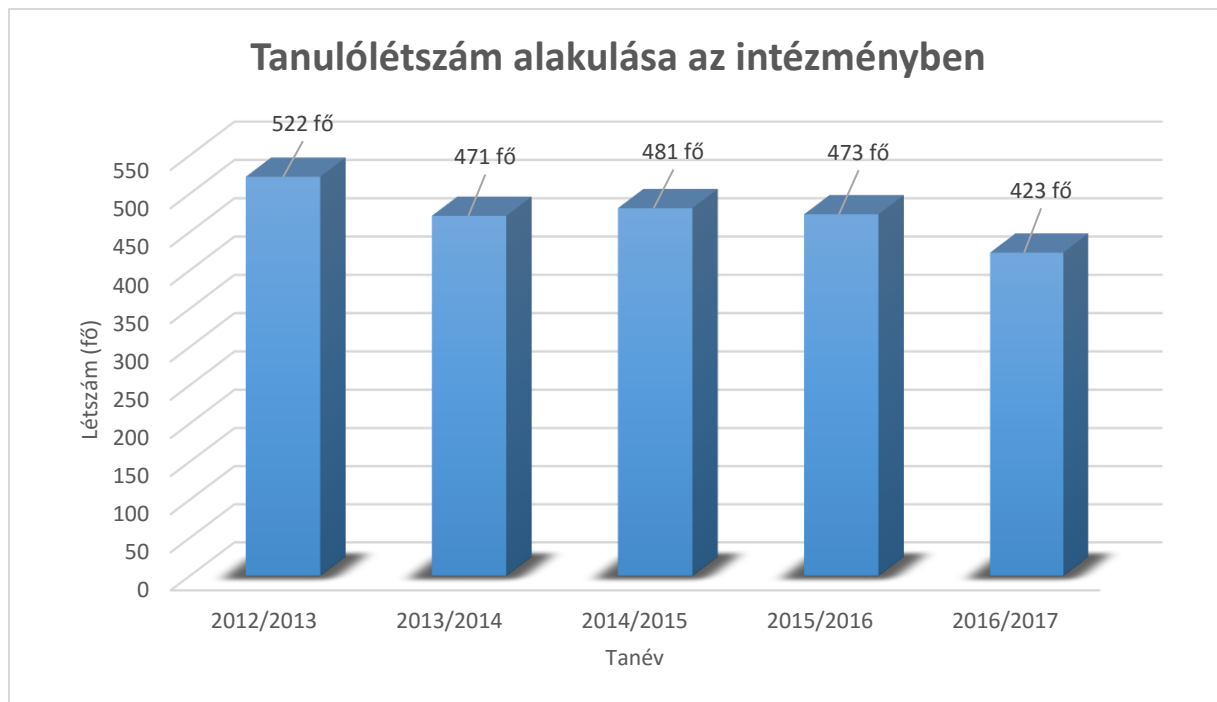
A szakmai tárgyak oktatásához szükséges eszközök, szerszámok, anyagok beszerzése nagyobb részt támogatói összegekből, felajánlásokból valósulhatott meg, kisebb részben a tankerületi központ támogatásával.

### **3.1.4. Tanulói összetétel**

#### **3.1.4.1. Változások a tanulói létszámokban**

A tanulói összetételben az elmúlt 5 évben jelentős változás történt, melyet az 3. ábra szemléltet. Az elmúlt években egyre több tanulásban akadályozott gyermek került át a többségi általános iskolába, ahol integrált keretek között folytatta vagy kezdte meg tanulmányait. A párhuzamosan indítható osztályok számában is csökkenés jelentkezett, maga után vonva a magas osztálylétszámot (akár 14-16 fő), ami nehezítette a differenciálást, az egyéni segítségnyújtást.





3. ábra: Az intézményi tanulólétszám alakulása 2012-2017-es tanévig. (Készítette: Farkas Edit)

Az értelmileg akadályozott tanulók létszáma is csökkent, viszont az autizmus spektrumzavarral küzdő tanulóké növekedést mutat, mivel szegregáltan, külön autista osztályokat indítottunk számukra. Így fordulhatott elő egyes évfolyamok összevonása az értelmileg akadályozott tanulók általános iskolájában, amely szintén megnehezíti a tanulók megsegítését, fejlesztését. 2016/2017-es tanévtől kezdődően a Fejlesztő nevelés-oktatás önálló intézményegységként működik, amely keretén belül kapják meg a tanulók a speciális megsegítést. A súlyosan-halmozottan sérült tanulók nevelése-oktatása területén létszámemelkedés tapasztalható. Az ellátásra szorulóok száma az utóbbi időben, oly mértékben megnövekedett, hogy fejlesztésük biztosítása érdekében új álláshelyek teremtése, státusz helyek igénylése vált szükségessé. A gyógypedagógus hiány miatt, azonban megbízási szerződéssel tudjuk ellátni a feladatot. Továbbiakban is törekednünk kell, hogy ne legyen egyetlen egy ellátatlan gyermek sem a rendszerünkben.

3.1.4.2. Az intézmény 2016/2017-es tanév első félévének statisztikájának (2. táblázat, Készítette: Farkas Edit)

<b>1. Általános Iskola:</b>	<b>177 fő</b>
• tanulásban akadályozott	<b>127 fő</b>
1-4. évfolyam:	68 fő
5-8. évfolyam:	59 fő
• értelmileg akadályozott	<b>50 fő</b>
1-4. évfolyam:	20 fő
5-8. évfolyam:	30 fő
<b>2. Szakiskola:</b>	<b>126 fő</b>
• tanulásban akadályozott	<b>77 fő</b>
9/e. évfolyam:	17 fő
9. évfolyam:	40 fő
11-12. évfolyam	20 fő
• értelmileg akadályozott	<b>49 fő</b>
9-10. évfolyam:	23 fő
11-12. évfolyam:	26 fő
<b>3. Autista Iskola:</b>	<b>25 fő</b>
<b>4. Fejlesztő Iskola:</b>	<b>11 fő</b>
<b>5. Fejlesztő nevelés-oktatás:</b>	<b>24 fő</b>
<b>6. Fejlesztő nevelés-oktatás a Molnár Mária Református Gyermekotthonban:</b>	<b>35 fő</b>
<b>7. Óvoda:</b>	<b>25 fő</b>

**Speciális Szakiskola szakmák szerinti bontásban**

	9. E osztály	9. osztály	10. osztály	11. osztály	12. osztály
Asztalosipari szerelő	3	14	8	-	-
Textiltermék összeállító	7	13	5	-	-
Számítógépes adatrögzítő	-	-	7	-	-
Bevontelektrodás kézi ívhegesztő	4	5	-	-	-
Kerékpár szerelő	3	8	-	-	-
Szövött tárgy készítő	-	-	-	12	14
<b>Összesen</b>	<b>17</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

EGYEB	Etkezés	Kollégista	16 óráig való itt tartózkodás
Összesen:	295 fő	77 fő	114 fő

**Halmazottan hátrányos helyzetű tanulók száma: 130 fő**

**Intézmény létszáma összesen: 398 fő iskolás + 25 fő óvodás 423 fő**

<b>Intézmény mindösszesen:</b>	<b>423 fő</b>
--------------------------------	---------------

### 3.1.4.3. Helyzetértékelés

A helyzetelemzést és értékelést az intézmény szakmai alapdokumentumai és a 2012-2017 közötti időszakra vonatkozó vezetői program alapján készítettem el.

#### Óvoda

Jelenleg öt óvodai csoport működik. Ebből kettő, az autizmus spektrum zavarral élő gyermekek csoportja, ahol 9 óvodás kapja meg a fejlődéséhez szükséges speciális megsegítést. A gyógypedagógiai óvodába kerülő gyermekek legtöbbször nem csak mentálisan, de szociálisan is elmarad a normál óvodába járó 3-4 évesektől. Itt tanulják meg az öltözködés, az önálló étkezés vagy a szobatisztaság alapvető szabályait. Az óvónők munkáját gyógypedagógiai asszisztensek, valamint egy dajka segítik, így több idő juthat egy-egy gyermek megsegítésére, egyéni fejlesztésére.

#### **A fejlesztés legfontosabb területeinek tartom:**

- nagymozgások kialakítását, korrigálását
- egyensúly fejlesztését
- manuális készség fejlesztését
- a beszédszervek ügyesítését, a beszéd beindítását
- a játéktevékenység fejlesztését.

Eddig is nagy hangsúlyt kapott az önkiszolgálás fejlesztése, az alapvető szokásformák kialakítása és az iskolai életmódra való felkészítés.

Az Óvodai intézményegységben dolgozó óvodapedagógusok, gyógypedagógusok, nevelő- oktató munkát végzők rendkívül hatékony munkát végeznek. Az utóbbi években több olyan innovációt vezettek be, ami mind gyermekeink érdekeit szolgálták és szolgálják a mai napig. Az elmúlt öt évben folyamatosan működik az óvodai kollégium, a bentlakást is igénylő óvodások száma hol növekszik, hol csökken. Ezért az óvónők számára a délutáni munkaidő kitolódott az esti órákra, ahol állandó „pótmama” szerepben látják el a feladatokat, a lefektetésig foglalkoznak a kicsikkel.

Az elmúlt tanévekben jól működött a szülőkkel való kapcsolattartás, több bemutató foglalkozást és közös családi nap megszervezését kezdeményezték kollégáim. Fontosnak tartották a kapcsolat felvételt a környék óvodáival, kölcsönös látogatásokat tettek, tapasztalat cserével szélesedett látókörük. Jó kezdeményezésnek tartom, továbbra is támogatni kívánom,

köszönve munkájukat. Profilbővítésként került bevezetésre – az előző pályázatomban, innovatív tevékenységként kiemelt –, autizmussal élők óvodai csoportjának beindítása. A hatékonyság és eredményesség érdekében jó döntésnek vélem a bevezetését. Az óvodai nevelés területén felismerték a digitális eszközök szükségességét, melynek alkalmazása fontos szerepet játszik, az óvodások fejlesztésében, az egyéni felmérések alkalmával. Sajnos interaktív táblával még nem dicsekedhet az intézményegység, mindenképpen támogatni kívánom az eszközök mihamarabbi beszerzését, a pedagógusok továbbképzését ezen a téren. A rajzos pályázatokon való részvétel motiváló lehetőségként segíti a pedagógusok munkáját.

### **Autizmussal élők iskolája**

Nagy létszámban növekszik az autizmussal élő gyermekek száma, intézményünkben jelenleg 25 autizmussal élő tanuló nevelése-oktatása történik, szegregált keretek között. Ezáltal továbbra sem megoldott azon autizmussal élő tanulók fejlesztése, akik normál körülmények között nem tudnak teljesíteni, - bár normál intellektusúak – számukra a tanulási képességek tekintetében a tanulásban akadályozott tanterv alapján lehetne eredményes a haladásuk. Szegregált módon, a nap 24 órájában speciális megsegítésre lenne szükségük, autista specifikus szakemberek által. Alkalmasnak találnám egy Autista Központ létrehozását, ahol integráltan és szegregáltan nevelhető-oktatható gyermekek is megkaphatnák a számukra legszükségesebb megsegítést.

Úgy gondolom, akkor jó a gyermeknek, ha jól érzi magát ott, ahol a fejlesztést kapja.

Külön telephelyen 11 gyermekkel foglalkoznak gyógypedagógusaink és nevelő-oktató munkát segítő kollégáink. Köszönet számukra a kitartásért, tenni akarásért, valamint kiemelkedő szakmai munkájukért.

A benti intézményben 2 csoport beindítására került sor, 14 tanulóval. Eddig más iskolai csoportokban, együtt haladva társaikkal kapták meg a megsegítést. A szükséges felszereltség hiányában kezdték meg munkájukat, speciális eszközrendszer felhasználásával, melyet saját maguk készítettek, egyénre szabott módszerek alkalmazásával.

Lehetőséget kaptunk az autista csoportok számának növelésére, kiscsoportos fejlesztésre, de a személyi és tárgyi feltételeken javítanunk kell. Mind ezek ellenére vállalták gyógypedagógus kollégáim a nevelő-oktató munkában való részvételt, maximálisan teljesítve az elvárásokat. A Lövész utcai, Autista iskola gyógypedagógusai, - akik magas szintű szakmai tudással rendelkeznek - segítették és segítik azon kollégáik munkáját, akik nem régen kapcsolódtak be az autizmussal élők nevelésébe- oktatásába.

Pályázatok nyomom követésével, illetve az ott működő Autizmussal Élők és Segítőik Egyesületének támogatásával több terápiás lehetőséghez és eszközökhöz juthattak és jutnak tanulók.

**Az előző intézményvezetői pályázatomban célként tűztem ki**, olyan autizmussal élő tanulók foglalkoztatását, akik jelenleg integráltan nem nevelhetők, számukra a többségi iskolai környezet, módszertan és tananyag nem megfelelő. Elértük a lehetőséget, bekerülhetett a szakmai alapdokumentumba a megsegítésük, fejlesztésük, valamint a visszahelyezés lehetősége. Remélhetőleg a törvényi szabályozásban történő változások majd engedik a megkezdett munka folytatását.

Úgy gondolom, a továbbiakban van még dolgunk elérni, hogy minden gyermek a sérülésének legmegfelelőbb környezetben nevelkedjen, számára biztosított legyen az egyéni megsegítés autista specifikus szakember által.

**További célom** új lehetőségek keresése, jogszabályi változások elérése, esetleges Autista Központ felállítása a felmerülő nehézségek kapcsán, az innen kikerülő autizmus spektrum zavarral küzdő tanulók további foglalkoztatására. Történtek lépések, a gyógypedagógus kollégáim mindent megtesznek ennek érdekében, de még nagyobb összefogás szükséges a tankerülettel, a szülőkkel együtt, hogy a közeljövőben megvalósuljanak elképzeléseink, segítve az autizmussal élőket, elősegítve a társadalomba való beilleszkedésüket.

### **Fejlesztő iskola**

A halmozott fogyatékoság nem csupán az egyes területek sérülésének egymás mellettiségét jelenti, hanem azok komplex összefonódását. A nevelő-oktató munka komplex fejlesztési egységet képez, egymásra épülő speciális egyéni foglalkozásokkal egybe kötve, mely növeli a képzés hatékonyságát.

**Cél:** Az épen maradt funkcióra alapozva javítani a sérült funkciókat.

### **Fejlesztési területek:**

- Kommunikáció, érzelem és szociális nevelés
- Mozgásfejlesztés (mozgás állapotának javítása)
- Bazális stimuláció
- Fejlesztő gondozás

- Játékra nevelés

Kiemelkedő szaktudást igényel ez a terület is. Kevésbé mondhatom, hogy szerencsés helyzetben vagyunk, mivel a nevelési-oktatási feladatokat az elmúlt évekhez képest kevesebb főállású szakemberrel, gyógypedagógussal látatjuk el. Tanító-konduktor, gyógytornász és gyógytestnevelő szakképesítésű pedagógussal nem rendelkezünk. Az alapvető személyi és tárgyi feltételek mindenképpen fejlesztésre szorulnak. Továbbra is új helyiségek vagy külön álló épületrész kialakítására lenne szükség, a terápiás fejlesztések megvalósításához. Pályázati lehetőség adott lenne, ha közép magyarországi régióban működő intézményeket ki nem zárták volna.

Jelenleg 72 fő súlyosan, halmozottan fogyatékos gyermek ellátását biztosítjuk, szakemberek által. Ettől a tanévtől 14 új státusz helyet biztosított a fenntartó a szükséges feladatok ellátására, melyet csak megbízási szerződések megkötésével tudunk elláttatni, a gyógypedagógus hiány miatt. A tankötelezett korú gyermekek fejlesztése három formában történik. Iskolai keretek között két csoportban, a Molnár Mária Református Fogyatékos Ápoló- Gondozó Otthon bentlakásos intézményében, valamint otthoni fejlesztések keretén belül.

Mivel ezen a területen a legnagyobb a gyógypedagógus hiány, ezért megbízási szerződéssel, heti nyolc órában, 22 kolléga látja el a fejlesztési feladatokat. 2016/2017 – es tanévtől kezdődően önálló intézményegységként működik a Fejlesztő Iskola, vezetői megbízási nélkül (az óvodai intézményegység vezető látja el). A feladata szerteágazó, összetett, melyet nagy szakértelemmel végez vezetőtársam, remélve, hogy a törvényi szabályozás változtat ezen a helyzeten. Munkája kiemelkedő, adatszolgáltatása napra kész, elismerésre méltó.

### **Általános iskola I-II.**

- Tanulásban akadályozott tanulók általános iskolája
- Értelmileg akadályozott tanulók általános iskolája

Mindkét iskola 1-8. évfolyammal működik. Tanköteles kortól kerülhetnek be a gyermekek a szakértői javaslatuk alapján, illetve a tankötelezettségi korhatár betöltéséig maradhatnak az iskolában.

A tanulásban akadályozott tanulók általános iskolájában fontos feladat a tanulók által elsajátítható műveltségterület megalapozása, illetve felkészítés a szakiskola előkészítő, majd szakképzési évfolyamán való továbbtanulásra.

**Továbbra is célként emelem ki, olyan iskolai gyakorlat kialakítását, amely biztosítja a tanulók számára:**

- szélesebb körű tapasztalatszerzést,
- napi tevékenységek gyakorlását,
- az ismeretek alkalmazását,
- differenciált tanulás szervezés lehetőségét,
- új tanulási technikák bevezetését (kooperatív),
- az inkluzív pedagógia előtérbe helyezését,
- művészeti nevelés hatása a tanulói személyiségekre,
- extrém viselkedés és magatartási problémák megoldását, iskola pszichológus által,
- resztoratív eljárás alkalmazását a gyakorlatban.

Képzési specialitásunk, hogy lehetőséget biztosítunk az első évfolyamon a követelmények 2 év alatt való teljesítésére.

**Cél:**

- pszichés
- kognitív
- szociális funkciók fejlesztése

Úgy gondolom, így lehetőség nyílik az iskolai élethez szükséges képességek elsajátítására, begyakorlására. Valamennyi pedagógus társam rugalmas és konstruktív hozzáállásának, sok időt és energiát igénylő tevékenységének köszönhetően sikerült egy jól működő rendszert kialakítani. Továbbra is feladataink közé tartozik tanulóink felkészítése a komplex tanulmányi versenyre, hiszen hosszú ideje nem vettünk részt ebben a munkában. Valamint a sport, a mozgásfejlesztés területén a sportolási lehetőségek számának növelése.

Feladatomnak tekintem a már meglévő eszközök javítását, az újak beszerzését, a törvény által előírt eszközök biztosítását. A testnevelés tantárgy tanításához szükséges eszközök nagy része az évek során elhasználódott, vagy egyáltalán nincs.

A mindennapos testmozgás biztosítása csak abban az esetben lehetséges, ha infrastrukturális fejlesztéseket hajtunk végre. A jövő évi költségvetésben mindenféleképpen prioritásként kell jelentkeznie a feladatnak.

Az előbbieken említett célok megvalósításához részben biztosítottak az intézményi feltételek. A nevelés-oktatás folyamatát elősegítik a néhány éve kialakított fejlesztő szobák, szaktantermek, ebben a tanévben felújított számítógéppark illetve, gyakorló-főző konyha új eszközei. Kevésbé nyílt lehetőség arra, hogy terápiás eszközöket vásároljunk, szebbé és esztétikusabbá tegyük környezetünket. A tárgyi feltételek tekintetében jó lenne a szaktantermek eszközállományát felújítani, kicserélni, valamint korszerűbb szemléltető eszközöket beszerezni (térképek, kísérleti eszközök, applikációs táblák, interaktív táblák, laptopok). Az elsődleges feladatunk a hatékonyság és az eredményesség növelése érdekében a törvényi szabályozás alapján a megfelelő feltételek biztosítása, remélve, hogy az intézmény önálló költségvetése lehetőséget ad majd mindehhez.

Az értelmileg akadályozottak általános iskolájában nevelő-oktató munkát végző pedagógusok célja a tanulók életében olyan segítséget adni, amellyel a társadalmi integrálódásuk előkészíthető, egyben felkészíthető az elemi munkavégzésre. El kell juttatni tanulóinkat a praktikus ismeretek közvetítésével a mindennapi életbe való eligazodáshoz.

Új lehetőségként kívánom bevezetni kísérleti jelleggel a boldogságóra programot, az értelmileg akadályozottak iskolájában. A boldogságórán végzett gyakorlatok erősíthetik a tanulók önbizalmát, kitartását, fokozhatják koncentrációs képességüket, fejleszthetik a divergens gondolkodást, kreativitást. Ezáltal segíthetünk kiegyensúlyozottabbá és elégedettebbé válásukban.

Ezért a nevelésben- oktatásban kiemelkedő szerepet kell kapnia a tanulási nehézségek enyhítését segítő tevékenységeknek, melyek alkalmazása az ott tanító pedagógusok, gyógypedagógus számára elsődleges szempontként jelentkezik:

- az egyéni korrekció
- egyéni differenciálás
- habilitáció, rehabilitáció
- gyógytestnevelés (pedagógiai szakszolgálat által)
- logopédiai fejlesztés

Az elmúlt években a két iskola típus közötti átjárhatóság javuló tendenciát mutat. Nyílt napok, belső továbbképzések keretén belül a pedagógusok betekintést nyerhetnek a másik iskola



életébe, közös munkaközösségi megbeszélések során jobban beleláthatnak egymás munkájába. Együtt gondolkodás és egymás segítése tapasztalható.

Törvényileg mind a két iskola típusban kötelező az úgynevezett nem kötelező, szabadon választott órák megszervezése. Remek lehetőség a tanulók testi, lelki fejlődésére. Az évfolyamok tanulói szabadon választhatnak a fejlesztési területek, szakkörök, illetve sporttevékenységek között. A lehetőségek számát mindenképpen növelnünk kell, természetesen a megfelelő feltételek biztosításával.

Az állandó gyógypedagógus hiány miatt az elmúlt tanévben és jelenleg is a legnehezebb feladatot az eseti helyettesítések megszervezése és lebonyolítása jelentett, melyeket megpróbáltunk egyenlő terhelés figyelembevételével szétosztani. A pedagógusok elhivatottsága, tenni akarása tette gördülékenyebbé a mindennapi nevelő-oktató munkát. A feladat koordinálása az intézményegység vezető, gyógypedagógus kolléga munkájának eredménye.

Úgy gondolom elsődleges feladatom a terhek csökkentésének elősegítése, amely az állandó gyógypedagógusi szakember hiány miatt kevésbé látszik megoldhatónak.

### **Utazó gyógypedagógusi hálózat**

2013-2014-es tanévtől intézményi átszervezés során váltunk Egységes Módszertani Intézménnyé, melynek keretén belül került sor az utazó gyógypedagógusi hálózat bevezetésére. Gyógypedagógusaink magasan képzett, több diagnosztikai és terápiában jártas szakemberek. Intézményünk sajátossága és pozitívuma, hogy a gyermekek ellátása - team munkában több megközelítési módot és terápiás módszert ötvözve-, a legkorszerűbb ismeretek birtokában történik. Működésünk során partneri együttműködés megvalósítására törekszünk a szülőkkel, és a gyermekek nevelésében- oktatásában résztvevő intézmények pedagógusaival.

Tudatosan szem előtt tartjuk a gyermek problémájának kezelése során, a rendszerszemléletű gondolkodásmód alkalmazását.

A munkaközösségben dolgozó gyógypedagógusok törekednek minden, a probléma kialakulásában részt vevő felnőtt, szülő, pedagógus, egészségügyi dolgozó szerepének és felelősségének tudatosítására, a megoldásban, támaszkodva aktív szerepvállalásukra.

Az ellátás helyszíne az elmúlt években állandóan változott. Jelenleg a ceglédi tankerületi központ intézményeiben történik a fejlesztés, ahol integrált sajátos nevelési igényű tanulókkal találkozhatnak, intézményen belüli és kívüli utazó gyógypedagógusaink.

**Ellátottak köre:**

- A sajátos nevelési igényű tanulók másságából eredő hátrányának csökkentése, kompenzálása, a képességek kibontakozása, társadalmi beilleszkedésük sérülés specifikus szempontú támogatása.
- Az integrált nevelés-oktatásban részt vevő intézmények pedagógusainak szakmai megsegítése. Azon intézmények kiemelendők, amelyek alkalmazzák az inkluzív pedagógiát.

Az utazó gyógypedagógusi hálózat a cél elérése érdekében maximálisan együttműködik az inkluzív intézményekkel, az érintett gyermekek szüleivel, az őket tanító pedagógusokkal, valamint a rehabilitációban résztvevő szervezetekkel.

Feladatuknak tekintik a ceglédi Tankerületi Központhoz tartozó intézmények számára szakmai napok, fórumok tartását, a hatékonyság és eredményesség érdekében. Továbbra is támogatom, a már” jó gyakorlatnak” számító kezdeményezést, akár szélesebb hatókörben is.

**Fontosnak tartom:**

- Az elkövetkezendő időszakban a szakmai munkaközösség működtetésének hatékonyabb formáját, az integráló intézményekben dolgozó gyógypedagógusok és az intézmény utazó gyógypedagógusai számára.
- Mérések lehetőségének, gyakoriságának növelését, értékelését, konklúzió levonását.
- A fejlesztéshez, terápiához szükséges eszközök, játékok beszerzését.
- Az integráló intézmény partneri együttműködését az eszközök beszerzésében, az anyagi költségek megoszlása érdekében.
- Gyógypedagógiai tanácsadás jelentőségét, segítségnyújtást a családi neveléshez
- Szoros együttműködést a jogosultságot megállapító Pedagógiai Szakszolgálattal (Szakértői Bizottság).
- Az ellátás tervezését a szakértői javaslatban foglaltak szerint.
- Folyamatos önképzést, szakmai konferenciákon való részvételt, folyamatos kapcsolattartást.
- Inkluzív nevelés-oktatás előtérbe helyezése.

Nehézséget jelentett az elmúlt években a gyógypedagógus kollégák utaztatása. A gépkocsi park állapota, állaga javításra szorult, ezért folyamatos gondot okozott a fejlesztések pontos

megtartása. Ezen a területen is szükséges nemcsak a személyi, hanem a tárgyi feltételek biztosítása, amely az elkövetkező időszak feladatai közé fog tartozni.

### **Szakiskola**

Szakiskola több mint 20 éve működik intézményünkben. Ha visszatekintek a megtett útra vagy az elmúlt öt évre büszkék lehetünk az eredményeinkre, mivel igen sok fiatalnak sikerült rész szakképesítést szereznie. Kilencedik előkészítő évfolyamán az általános műveltséget megalapozó nevelő-oktatás, továbbá pályaorientáció, szakmai előkészítő ismeretek és szakmai alapozó oktatás folyik a kerettantervben elindult óraszámokban. A szakképző 9-10. évfolyamon adaptált szakképzési program alapján folyik a szakmai vizsgákra való felkészítés. Át kellett gondolnunk, hogy milyen új szakmák bevezetésével lehetne a szakképzésben tanulók számát növelni. Így a szakmaválaszték bővítése, a modul rendszerű oktatás bevezetése több lehetőséget adott tanulóink számára. Új szakma a kerékpár szerelő, a bevont elektródás ívhegesztő rész szakképesítést adó képzésünk.

A végzős diákjaink munkaerőpiacon való megjelenése sok akadályba ütközik. Az elkövetkező időszakban is fontosnak tartom, nyomon követni a munkaerő piaci igényeket. Az új szakmák beindítása sok munkát igényel, kezdve a program adaptálásával, a modulok tantárgyra bontásával, az óraszámok kialakításával, a megfelelő végzettségű kollégák megtalálásával, valamint a kor követelményeinek megfelelő gyakorlati helyek keresésével.

Az elmúlt tanévekben az intézményegységben dolgozó gyógypedagógus és szakoktató kollégák eredménye és kitartó munkája tette lehetővé a szakma változást. Így került új szakmaként bevezetésre a kerékpár szerelő, a bevont elektródás ívhegesztő, valamint a Készségfejlesztő Iskolában az Életvitel és háztartástan. A bevont elektródás ívhegesztő szakmának az elsajátítása nagyon nehéz a tanulóink számára, ide valóban jó képességű, szorgalmas és megbízható gyermekek jelentkezését várjuk.

További céloom elsősorban a lányok számára új szakma beindítása, (konyhai kisegítő rész-szakképesítés) melynek segítségével a szakiskolában tanulók létszámát növelhetnénk.

Mindehhez megfelelő gyakorlóhely biztosítása szükséges. Hosszú távú tervként, előkészítése az elsődleges feladatunk, szakmai anyag összeállítása, személyi és tárgyi feltételek megteremtése.

A szakiskolában dolgozó kollégák már elkészítették, elképzeléseik alapján a tervezetet, melyet megfelelőnek tartok az elinduláshoz. Mindehhez szükséges a tankerületi központ támogatása.

A 2016/2017-es tanévben indított szakmák tanulóinak létszámeloszlását a 2. táblázat mutatja be.

	9./E évfolyam (fő)	9. évfolyam (fő)	10. évfolyam (fő)	11. évfolyam (fő)	12. évfolyam (fő)
Asztalosipari szerelő	3	14	8		
Bevont elektródás ívhegesztő	4	5	0		
Számítógép adatrögzítő	0	0	7		
Textiltermék összeállító	7	13	5		
Kerékpár szerelő	3	8	0		
Szövött-tárgy készítő				12	14
Életvitel és háztartástan				0	0
<b>Összesen</b>	<b>17</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

2. táblázat: 2016/2017-es tanévben a tanuló létszám szakmák szerinti eloszlása (Készítette: Farkas Edit)

A szakképzés területén jelentkező probléma a lemorzsolódás számának csökkentése, lassan de jó úton haladunk a hiányzások és a lemorzsolódások megakadályozása érdekében.

**Célként kell tekinteni,** hogy a rehabilitációs órák keretén belül biztosított legyen a szakiskolás diákjaink számára, hogy minél jobban felkészülhessenek a szakmatanulás során elengedhetetlen, alapismeretek stabilizálására, a hiányos ismeretek pótlására. A felzárkóztatás a szakmai gyakorló hely és a szakoktatók feladata, az együttműködésük eredménye a szakmai sikerekben mutatkozik meg.

Büszkék lehetünk sikereinkre, az Országos Szakmai Versenyeken elért eredményeinkre, ahol a tanulói teljesítmények alapján diákjaink komplett vizsgafelmentést kaptak. A szakiskolában dolgozó pedagógusok munkájának köszönhetően elkészültek Toborzó kiadványaink, melyekben bemutatjuk szakiskolánkat, ezáltal próbáljuk felkelteni az iskolák és szülők érdeklődését. Intézményi látogatások alkalmával tájékoztatást adunk szakma lehetőségeinkről, törekedve, hogy minél jobban megismerhessék Szakiskolánkat.

Továbbra is támogatni kívánom az integráció elősegítését, pályaválasztási kiállításokon való részvételünket, ahol bemutatthatjuk szakmáink termékeit, az elkészült munkadarabokat.

A szakképzés rendszere folyamatos változáson ment keresztül, a szakmák száma és a képzés tartalmi változása tekintetében. Az elmúlt évek izgalmas várakozással teltek el, a kérdés az volt

számunkra: „Hogyan alakul a szakiskola helyzete?”, „Hogyan fogunk tovább működni?” A döntés megszületett, miszerint a szakiskola marad az EMMI irányítása alatt, természetesen a hatályos szakképzési törvény alapján történik a működése továbbra is. Sem a fenntartás, sem a telephely szempontjából nem kell elkülönülnünk, intézményünk szerves egységeként működhet tovább.

A legnagyobb nehézséget a helyhiány jelent az intézményegység számára, ezért törekedni fogok, a tankerület támogatását elérve egy önálló telephely kialakítására.

### **Készségfejlesztő Iskola**

Az elmúlt évek sikere, a kollégák lelkesedésének eredménye a szövött tárgy készítő szakma beindítása, a már kész program adaptálása. A pedagógusok innovatív tevékenységének köszönhetően vált sikeressé a szőnyegszövési ismeretek elsajátítása. Belső továbbképzés keretén belül, szakképzett pedagógusunk irányításával, tudásmegosztás segítségével vált hatékonyá nevelő-oktató munkájuk. Az elmúlt tanévben intézményi átszervezés keretén belül új szakma beindítására volt lehetőség, Életvitel és Gyakorlati ismeretek elnevezéssel. A tevékenységek bővülése, új lehetőséget jelent azon tanulók számára, akik másod képzésre szívesen itt maradnának. Foglalkoztatásuk hosszabb ideig megoldottá válhat, segítve ezáltal a szülőket.

### **Kollégium**

Rövid távú szakmai eredménynek mondható, hogy sikerült elkészíteni és adaptálni a kollégium nevelési programját, amely megfelel a hatályos jogszabályoknak. Ezáltal kialakult egy egységes szemléletmód a kollégium működésével kapcsolatban. A kollégiumban dolgozó nevelőtanárok, pedagógusok az általános pedagógiai célokat, nevelési feladataikat vették alapul minden napi munkájuk során. A szakmai anyag elkészítésében fontos szerepet vállalt a munkaközösség és az intézményegység vezetője.

A kollégiumi csoportok kialakításakor figyelembe vettük a törvény által meghatározott csoportlétszámokat, a gyerekek életkorát. Jelenleg 2 óvodai és 8 kollégiumi csoporttal működik, melyből 3 csoport tanulásban akadályozott, 3 értelmileg akadályozott, valamint 2 Készségfejlesztő iskolás gyermek.

A nevelés-oktatás folyamatát a kollégiumi életben is a gyermekközpontú szemlélet hatja át. Ez a gyermekek saját adottságaihoz, képességeihez való igazodást, egyéni tempót jelent, a foglalkozások keretén belül, amelyek családi jellegűek.

**Céлом:**

- Az önállóságra törekvő életvitel elősegítése.
- Az önállósulási és öntevékenységi vágy felkeltése, támogatása.
- A kommunikációs nehézségek könnyítése megfelelő módszerek alkalmazásával.
- Elemi munkaszokások elsajátíttatása.
- Az egészség megőrzése, megóvása.
- Közösségfejlesztő programok szervezése.
- Zenei és képzőművészeti nevelés előtérbe helyezése (tehetség gondozás).

Úgy gondolom a délutánok sokkal szabadabbak. A legkisebbeknél a szobatisztaság kialakítása, a mosdók helyes használata, a nagyobbaknál a helyes táplálkozással való ismerkedés, hagyományőrzés, tisztálkodás és szociális felvilágosítás a feladat. Minden csoport élén nevelőtanár, valamint 1-1 nevelő-oktató munkát segítő személyre lenne szükség. Ezen a területen nem felelünk meg a törvényi előírás szerinti alkalmazotti létszámnak, pedig a mindennapi munkánk teljesítéséhez fontos a nevelő - oktató munkát végzők létszámának megnövelése, hogy minden csoport mellett legyen segítő kolléga.

Az elmúlt időszakban a kollégium lepusztult állapota jelentette a legnagyobb gondot az intézménynek. Mindennapos problémákkal küszködve, az épületrész beázása, penészedés megjelenése, az esőzések olyan szintű állagromlást eredményeztek, melynek javítása azonnali cselekedtetést követelt. A tankerület támogatásával megkezdődhetett a tető felújítása, érintésvédelmi javítások, valamint a második emelet összes helyiségének kifestése. Sajnos a beázások miatt a beépített szekrények cseréje is szükségessé vált. Az intézmény anyagi kondíciói miatt csak lassú ütemben lehetséges a beépített szekrények cseréje, addig a tankerület által finanszírozott iskolai szekrények biztosítják a gyermekek számára a komfort érzetet.

Mindenképpen köszönet jár a dolgozóknak önfeláldozó munkájukért, a szülők végtelen türelméért. Fontos, hogy a körülmények ellenére sem történt rendkívüli esemény, a kollégium élete zavartalanul működhetett.

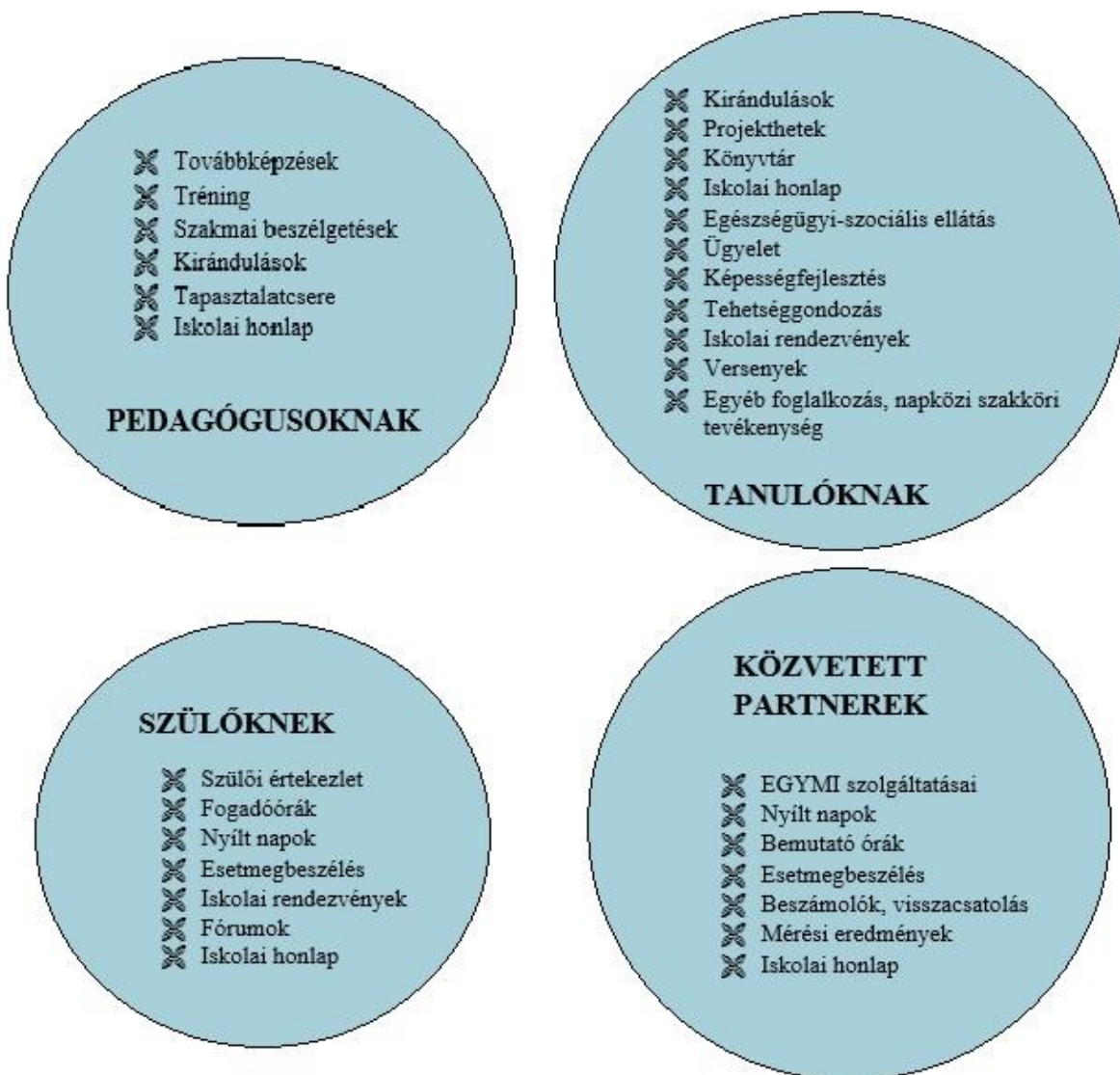
Fontos feladat a kollégium otthonosabbá tétele, ágyak, szekrények, gardróbok cseréje, felújítása, textilek lecserélése. A tankerület támogatásával a kifestett emeletre, a hálókba új ágyak kerülhettek, melyek biztosíthatják tanulóink számára az egészséges alvás lehetőségét.

Bízom abban, hogy az ágyak cseréje folytatódhat, az első emeleti óvodai hálókban és a lányok szobáiban.

### 3.1.5. Humán erőforrás

Az intézmény fő erőforrása maga a nevelőtestület szakmai tudásával, elhivatottságával, tenni akarásával, valamint a munkájukat közvetlenül támogató nevelő-oktató munkát segítők.

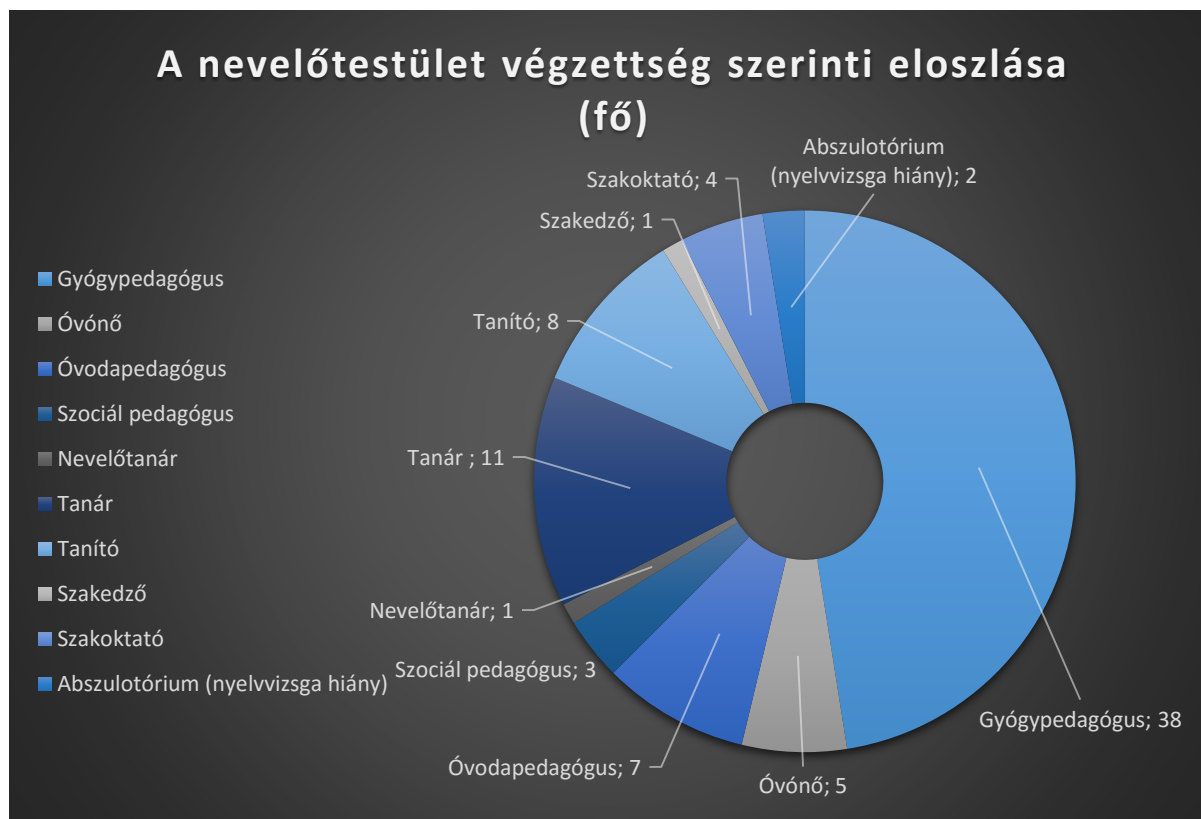
Úgy gondolom a minőség alap feltétele a jól képzett pedagógus, akik munkáját magas színvonalon végzi, amely megnyilvánulhat az önellenőrzés, az önértékelés és önfejlesztés szándékában. Az ábrán jól látható, mi minden a feladata a pedagógus és a nevelő-oktató munkát segítő kollégáknak. Munkájukért köszönet jár.



4. ábra: Az intézmény fő erőforrása a szellemi tőke (készítette: Farkas Edit)

A jogszabályban rögzítettek alapján megfelelő szakképesítéssel 79 fő, gyógypedagógiai végzettséggel 38 fő rendelkezik (5. ábra).

Az intézményben dolgozó gyógypedagógusok aránya a nevelőtestületben a 2016/2017-es tanévben 48,1%.



5. ábra: Az intézmény nevelőtestületének végzettség szerinti eloszlása (Készítette: Farkas Edit)

Az előző vezetői programomban kiemelt feladatommak tekintettem, hogy a törvényben előírt szakképesítéssel rendelkezők száma közelítsen a 100%-hoz. Ennek érdekében az intézmény **Továbbtanulási- és beiskolázási tervét** úgy készítettük el, hogy azon pedagógusok is támogatást nyerjenek, akik az alapidiploma megszerzésére törekedtek és törekednek.

Vezetői ciklusom alatt az első években volt lehetőség arra, hogy tanulmányi szerződés kötésével tandíj befizetési támogatást kaphattak a kollégák. Ebben az időszakban rendkívül megemelkedett azon kollégák száma, akik részt kívántak venni továbbképzéseken. Elsősorban a szakvizsga megszerzésére törekedtek, melyhez jelentős anyagi támogatást nyújtott az intézmény.

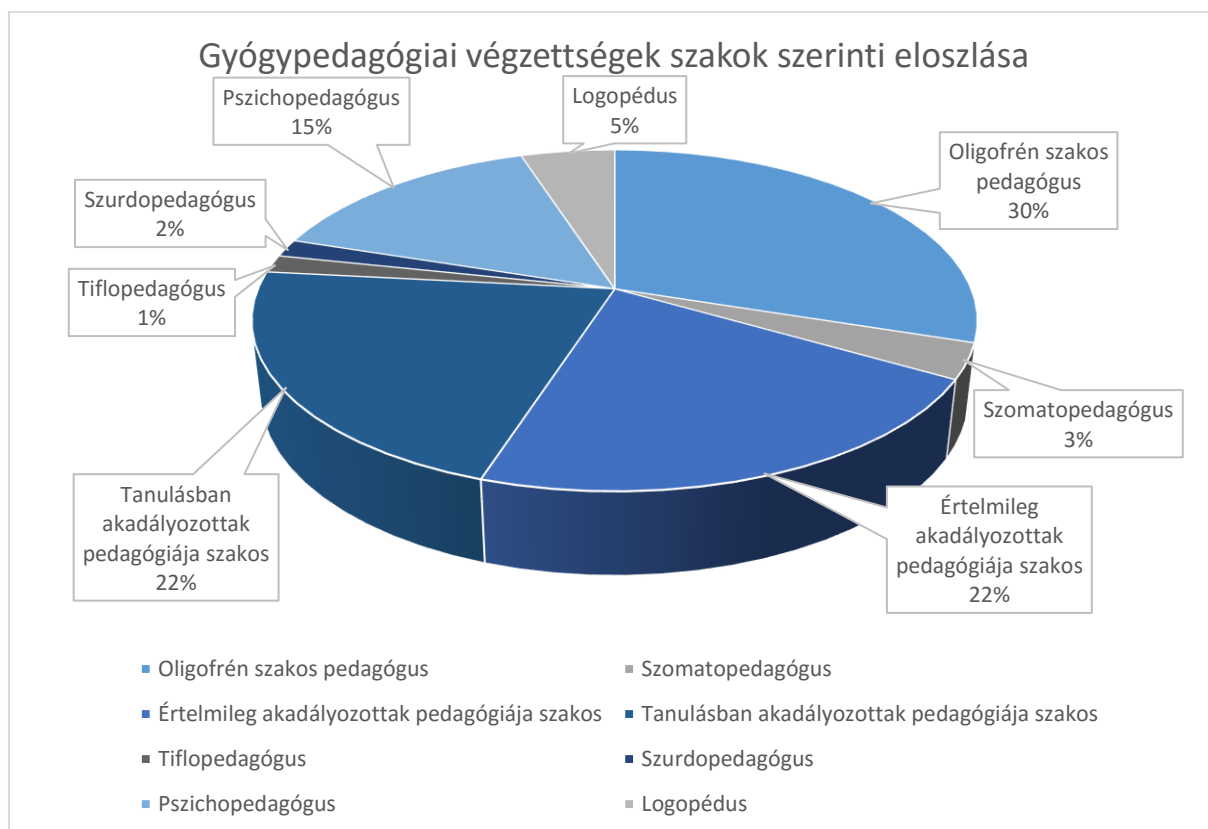
A fenntartó váltások következtében és a részben önálló költségvetés miatt a tanulmányi szerződések megkötésére és tandíjtámogatásra nem került sor.



Néhány olyan gyógypedagógust sikerült az elmúlt évben alkalmazni, akik főiskolai gyakorlatukat az intézmény falai között töltötték le, majd a diplomájuk megszerzése után iskolánkban szerettek volna elhelyezkedni.

A 2016/2017-es tanévben a törvényi jogszabályoknak megfelelő szakképesítéssel rendelkezők aránya: 48,1%

A gyógypedagógiai végzettség szakosodás szerinti arányát mutatja be az 6. ábra százalékban kifejezve.



6. ábra: Gyógypedagógusok szakirány szerinti végzettsége (Készítette: Farkas Edit)

A diagramból kitűnik, hogy az oligofrén szakos gyógypedagógusok százalékos aránya a legtöbb. Többségük 15-20 évvel ezelőtt szerezte meg a diplomáját nappali vagy levelező képzés keretén belül. A szak gyógypedagógusok száma még mindig nagyon kevés, a kollégák közül a pszicho pedagógiai szakot végezték el a legtöbben. Nagy szükség lenne még logopédusra, autista szakirányú gyógypedagógusra vagy tiflo-, szomato-, szurdo szakos gyógypedagógusra. Az előző vezetői pályázatomban megemlítettem pedagógusaink életkor szerinti eloszlását, már akkor is az átlag életkor 44 évre volt tehető, az évek száma csak nő. Komoly problémát fog jelenteni az elkövetkező évek során a nyugdíjba vonuló pedagógusok száma. Először az Óvodai

Intézményegység területén fog jelentkezni, hamarosan megoldást kell keresnünk a személyi állomány pótlására, akár munkaerő átcsoportosításával.

#### 4.1.1. A nevelőtestület

A nevelőtestületünk innovatív szemléletű, tudásmegosztó és egyéni szakmai fejlődést támogató csapattá formálódott össze az elmúlt években. Tagjai az iskola értékrendjét, célkitűzését szem előtt tartva végzik a nevelő-oktató munkájukat. Elkötelezettség, a másság elfogadása, lojalitás és megsegítés jellemzi tevékenységüket, figyelembe véve a gyermekek sajátos nevelési igényéből és szociális hátrányából adódó problémákat. A tanulók életkori sajátosságaihoz igazodva alkalmazzák a megfelelő gyógypedagógiai bánásmódot, sérülésspecifikusság szerint végzik a fejlesztések, speciális terápiákat és eszközöket biztosítva a rehabilitációs, rehabilitációs foglalkozásokhoz.

Kiemelt figyelmet fordítanak az egyéni képességekhez és adottságokhoz mérten az ismeretközvetítésére, a tanulás-tanítási folyamatok során lehetőséget biztosítanak az ismeretek és összefüggések tanulói felfedeztetésére a megfelelő szemléltetés, cselekedtetés alkalmazásával.

A gyermekek számára személyes példával mintát adnak empátiás és személyközi kapcsolatok kialakítására. A tanulók személyiségének fejlesztésével elősegítik az önelfogadást, a mások elfogadását, a toleráns magatartás kialakítását. Pedagógiai tevékenységük mellett gyakoriak az esetmegbeszélések, innovációs munkafolyamatok.

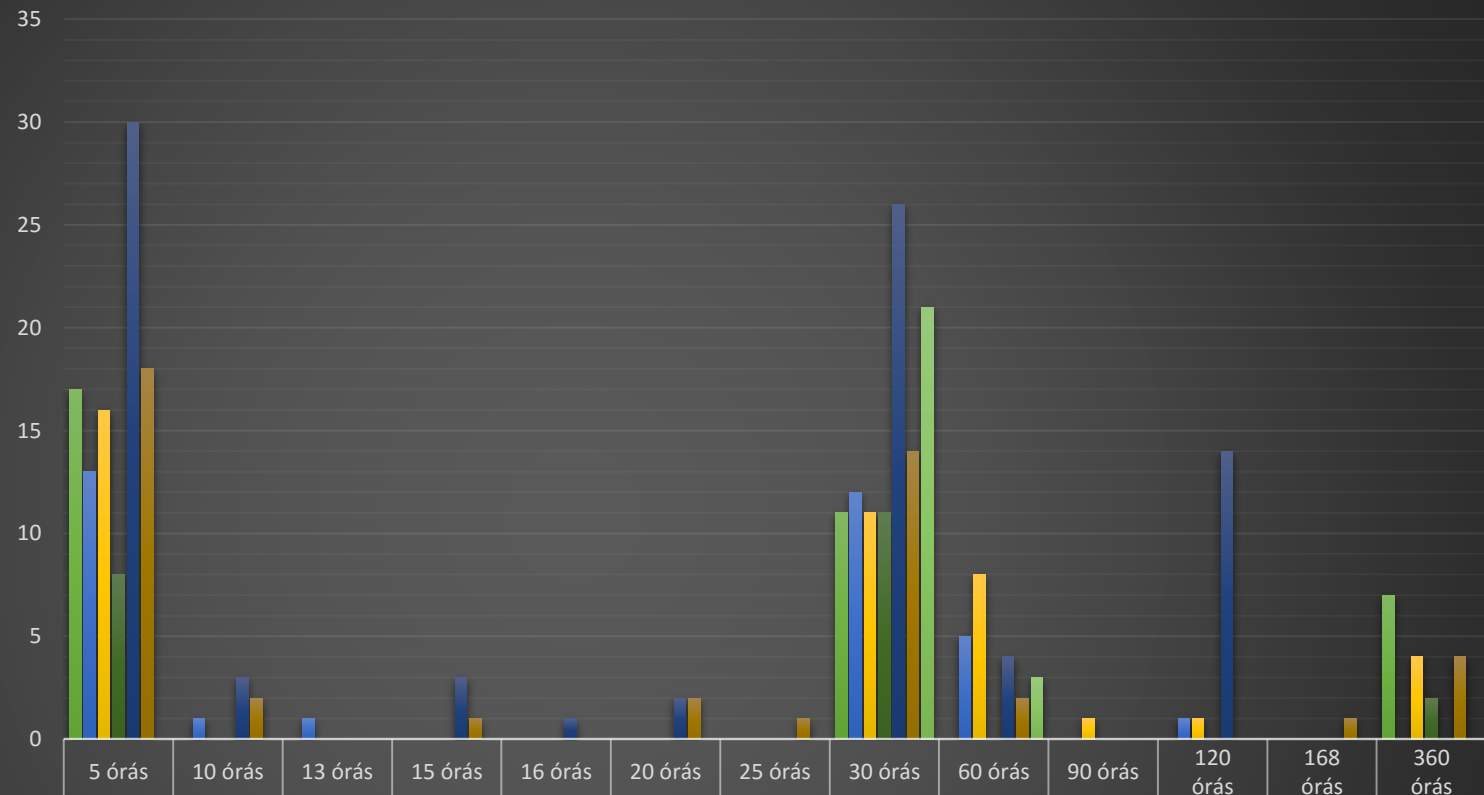
A nevelőtestület tagjai folyamatosan törekednek a korszerű ismeretek elsajátítására, ezért rendszeresen részt vesznek továbbképzéseken, szakmai előadásokon, tanfolyamokon és konferenciákon.

A hatékony munkavégzés érdekében olykor szükséges lenne a mentálhigiénés megsegítés számunkra, önismereti tréningeken való részvétel biztosítása. Az elmúlt időszakban kevés ilyen továbbképzésen vettünk részt. A nevelőtestület egy kisebb csoportja és jó magam is, azonban vállalkozott hasonló tréningen való részvételre.

A további időszakban támogatni kívánom az ilyen tréningeken való megjelenést.

## 2012-2017-es időszakban elvégzett továbbképzések

TOVÁBBKÉPZÉSEK SZÁMA



	5 órás	10 órás	13 órás	15 órás	16 órás	20 órás	25 órás	30 órás	60 órás	90 órás	120 órás	168 órás	360 órás
Óvoda	17							11					7
Autista Iskola	13	1	1					12	5		1		
Általános Iskola 1.	16							11	8	1	1		4
Általános Iskola 2.	8							11					2
Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola	30	3		3	1	2		26	4		14		
Kollégium	18	2		1		2	1	14	2			1	4
Utazó Gyógypedagógusi Hálózat								21	3				

TOVÁBBKÉPZÉSEK

7. ábra: A 2012-2017 közötti időszakban elvégzett továbbképzések (készítette: Farkas Edit)

Úgy gondolom, hogy az elkészített intézményi Továbbképzési terv alapján a kollégák teljesítették az előírt követelményeket, részt vettek a számukra szükséges továbbképzéseken. Az 7. ábrán jól látható az intézményegységenkénti lebontás. Az intézményegységek továbbképzési óráit, teljesítményét csak részben lehet összehasonlítani, mivel létszámuk eltérő. Inkább kis óraszámú képzéseken vettek részt a kollégák, mely képzések nagy részét az intézmény falai között teljesítették. Igyekeztünk helyben szervezett, akkreditált, a szakmai munkát elősegítő témákat választani, hazai és külföldi előadók segítségével, melyek egy része költségmentes volt a kollégák számára.

Intézményvezetőként az elmúlt 5 évben, adott lehetőségek alapján igyekeztem támogatni a képzéseken részt venni kívánó kollégákat. Eleinte anyagi támogatással sikerült hozzájárulni 1-1 kolléga képzéséhez, tandíjához, de sajnos az idő előrehaladtával – az anyagi keretek csökkenése miatt – jelenleg tanulmányi szabadság kiadásával tudom támogatni tanulóikat. Hatályos jogszabály alapján hivatalos távollétként egy vizsgára 4 napot (ebből 1 nap a vizsga), szakdolgozat írásához 5 napot, államvizsgára, szakvizsgára 4 napot (ebből 1 nap a vizsga) tudok biztosítani a kolléga számára.

Úgy gondolom a gyógypedagógus szakképesítéssel rendelkező kollégák kis létszáma miatt, támogatni szükséges, akár tanulmányi szerződés megkötésével azon kollégákat, akik megszeretnék szerezni, a gyógypedagógiai diplomát. Így hosszú távon biztosított lehetne intézményünkben maradásuk, végre állandóság mutatkozhatna a nevelőtestület összetételében. Törekedni kell, hogy csökkenjen a pályáztatás alatt lévő álláshelyek száma, erre megoldás lehet az iskolai gyakorlatot végző hallgatók motiválása, itt marasztalása. A gyakorlatot vezető gyógypedagógus kollégák szakmai tudása és eddigi munkája segítséget jelenthet. Fontos a szakvizsgával rendelkező gyógypedagógusok számának növelése (mentor szakvizsga megléte), amely szükséges a feladat ellátásához.

#### 4.1.1.1. Saját helyem a nevelőtestületben

Vezetőként elsődleges feladatom a hatékonyság fokozásával az eredményesség biztosítása. Utat kell, hogy mutassak az intézményegység-vezető társaimnak, a pedagógus kollégáimnak az iskolai teljesítmények növelése érdekében.

Fontosnak tartom az elkötelezettséget, az értékek és normák kialakítását, valamint készségeim és képességeim fejlesztését.

Vezetőként törekszem a biztonságos légkör kialakítására, a nevelőtestület tagjaival való kapcsolatépítésére, az együttgondolkodásra, a helyes megoldások keresésére, melynek alapja a kölcsönös bizalom megléte.

Igyekszem demokratikus vezetőként bevonni a vezetőtársaimat a tervezés és döntés folyamatába, az ehhez szükséges információkat megosztani számukra, elősegítve ezzel a hatékony és eredményes munkavégzést.

Értékeléskor nyomon követem az elvégzendő feladatokat, egyben a nevelőtestület tagjainak tevékenységét. Ha valaki alulteljesít, akkor a mások iránti lojalításra építve próbálom ösztönözni.

Szervezeti embernek tartom magam, fontos számomra az intézmény jövőképe, az új értékek képviselése, az innováció.

#### **Intézményvezetői tevékenységem a vezetési funkciók alapján**

Vezetési funkciók (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, értékelés), amelyeket a napi munkám során használok, kihatással vannak intézményvezetői tevékenységemre.

1. **Tervezés:** A szakmai alapdokumentumok elkészítése, a munkaterv, a beszámolók, a továbbképzési program, a beiskolázási terv, a tantárgyfelosztás tervezésébe továbbra is bevonni kívánom az intézményegység vezetőket, a szakmai munkaközösség vezetőket, akik kikérik a pedagógusok véleményét.
2. **Megvalósítás:** A szervezeti struktúra kialakítása (*1. számú melléklet*). A szerkezetéből kitűnik a hierarchikus, centralizált és emellett demokratizált szervezeti forma, ahol jelentős szerepe van a vertikális és horizontális szervezeti együttműködésnek. Az egyes szintek között a megfelelő kapcsolatra, kommunikációs és visszacsatolós folyamatra törekszem. Továbbra is bevonni kívánom a döntések meghozatalába azon szinteket és a szinteken belül dolgozó kollégákat, akiket érint maga a döntés végeredménye.

Úgy gondolom átlátható a szervezet, egyértelműek a viszonyok, a hatáskörök. Arra kell törekednem, hogy ne cserélődjenek fel a szervezeti formán belüli szintek és hatáskörök. A megvalósításon belül szervezési – irányítási - koordinálási feladataimat igyekszem következetesen végrehajtani. Fontosnak tartom a belső információs rendszer alkalmazását, a naprakész kommunikáció megteremtése érdekében. Megfelelő erőforrások biztosítására kell, hogy törekedjek. Koordinálási feladatom az igazgató tanácsi megbeszélések napirendi pontjainak összeállítása, az értekezletek alkalmával a pedagógusokat foglalkoztató kérdésekre való válasz megadása, a vezetői team értekezletek tartása, illetve az aktuális problémák megoldása. Alapvető vezetési funkciónak tekintem, amely nagyban segíti a hatékony munkavégzésemet.

**3. Ellenőrzés, értékelés:** Feladatomnak tekintem a pedagógiai szakmai munka ellenőrzését a hatékonyság és eredményesség érdekében. Továbbra is törekedni fogok, az intézmény minden területén működő csoportok munkáját ellenőrizni (gyógypedagógusi munkaközösségek, nevelő-oktató munkát segítő, gazdasági ügyintézők, karbantartók, iskolatitkár). Csapat munkában látom hatékonynak az ellenőrzést, így bevonni kívánom az intézményegység vezetőket, illetve a munkaközösség vezetőket ebbe a munkába. Előre meghatározott szempontok alapján, valamint meghatározott időszakokban.

Jó motiváló lehetőségnek tekintem az értékeléssel egybekötött dicséretet, ahol törekednem kell az erősségek kiemelésére, ugyanakkor fel kell hívnom a figyelmet a fejlesztendő területekre.

**4. Beavatkozás:** Mivel egyszemélyi felelősként vagyok az intézmény vezetője, fontos számomra a törvényes működés betartása, illetve betartatása - a továbbiakban is a legfontosabbnak tartom -, így a törvényi kötelezettségek be nem tartása esetén szükségesnek vélem a beavatkozást, amely természetesen kiigazítása az eddigi értelmezésnek. (portfólió elkészítésének változásai vagy kormányrendelet módosítások)

Félévi, év végi értekezlet, nevelési értekezlet alkalmat kell, hogy adjon a változások megismerésére, amely szintén az intézményvezető feladata, esetlegesen átruházható, olyan intézményegység vezetőre, vagy gyógypedagógusra, pedagógusra, illetve szakoktatóra, aki rendelkezik a témához szükséges tudással.

Véleményem szerint a hatékony és eredményes munkavégzés érdekében a vezetői szerep átértékelődik, a szükséges jövő képre kell koncentrálnia és a szükséges változásokra. A

környezeti és szervezeti kihívásokra kell reagálni, szüntelenül megújuló, tanulói szervezetet kell létre hozni és megteremteni a szervezeti kultúrát. Szem előtt kell tartanom a modern menedzsment vezetői stílust, amely az iskolán belül új ötleteket eredményezhet.(interaktív nevelés-oktatás bevezetése, inkluzív nevelés, Boldogságóra, Program megismerése).

Képesnek kell lennem, hogy a szervezet és a folyamat egészét átlássam, összefüggéseiben értékeljem, majd az adott problémánál beavatkozzam. Ezért képesnek kell lennem ledelegálni a feladatokat (intézményegység vezetők számára), szükség van a szervezeten belüli bizalomra és felelősségvállalásra. Fontosnak tartom a saját nézőpont váltásomat.(helikopter-szemléletmód)

#### 4.1.1.2. Intézményegység-vezetők

Az intézményegységek élén intézményegység-vezetők állnak. Feladatuk a szakmai alapdokumentumokban megjelenített és a Munkatervben feltüntetett feladatok nyomon követése, irányítása, ellenőrzése, értékelése.

Az igazgató tanács működtetését, irányítását, a team megbeszéléseket, a munkamegosztás kialakítását az intézményegység vezetőkkel együtt képzelem el.

További feladatuk a hozzájuk tartozó munkaközösség-vezetők munkájának tervezése – szervezése – irányítása – koordinálása - ellenőrzése, értékelése - beavatkozása, igazítása.

Fontosnak tartom a motivációt, így döntéseim előtt bevonni kívánom és kikérem az intézményegység vezetőim véleményét, illetve az Igazgató tanácsi megbeszéléseken meg kívánom továbbra is hallgatni a pedagógus kollégákat.

Szívesen segítem és mentorálom a pedagógusokat a tanulás-tanítás folyamatában, próbálom lelkesíteni a megújulásra, illetve az új módszerek alkalmazására, a lehetőségek kiaknázására.

#### 4.1.1.3. Szakmai munkaközösségek

A munkaközösségek, az intézmény éves Munkatervének céljaival, feladataival összhangban, saját Munkatervük alapján végzik nevelő-oktató munkájukat.

#### **A munkaközösségek legfontosabb feladatai:**

- Aktívan bekapcsolódnai az intézmény nevelő-oktató munkájának tartalmi, módszertani fejlesztésébe, a korszerűsítési feladatok elősegítésébe.

- Iskolai szabadidős programok, ünnepi műsorok, megemlékezések szervezése, a koordináló feladatok ellátása.
- Mérési anyagok összeállításával a tanulói teljesítmények, neveltségi szintek biztosítása.
- Bekapcsolódni az iskolai „Jó gyakorlatok” elkészítésébe.
- Részt venni pályázatok írásában, megvalósításában.

A munkaközösség-vezetők irányításával 10 munkaközösség működik a következő területeken, intézményegységeken belül.

#### **Munkaközösségek:**

- Óvodai munkaközösség
- Autizmussal élők, fejlesztő iskola munkaközössége
- Általános Iskola tanulásban akadályozottak tagozat 1-8. évfolyam munkaközössége
- Általános Iskola értelmileg akadályozottak tagozat 1-8. évfolyam munkaközössége
- Szakiskolai munkaközösség
- Készségfejlesztő Iskolai munkaközösség
- Kollégiumi munkaközösség
- Utazó gyógypedagógusi hálózat munkaközössége
- Osztályfőnöki, szakmai munkaközösség
- Egyéni fejlesztés, tehetséggondozás, mozgás, felzárkóztatás munkaközössége

#### **4.1.2. Az intézmény bemutatása**

Cegléden **az első összevont gyógypedagógiai osztályt** 1947 szeptemberében indították el az akkori Állami Általános Iskolában.

**1951-től** önálló gyógypedagógia iskolaként működik az intézmény.

Az **1961/1962-es tanévben** az iskola tanulói létszáma 147 főre emelkedett, 15 dolgozóval és 9 tanteremmel.

**1977-ben** részleges önállósággal kezdi meg működését a 2. számú Állandó Áthelyező Bizottság, amely Szakértői, majd Rehabilitációs Bizottsággá alakult. Ma már önálló intézményként működik, élén főigazgatóval, Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat (PMPSZ) néven. Telephelye azóta is a Losontzi Iskola.



**Az 1977/1978-as tanévben** az öreg iskola épülete válságos helyzetbe került, műszaki állapota miatt életveszélyessé nyilvánították.

**1985-ben új gyógypedagógiai intézmény átadására került sor Cegléden**, a régi iskola épülete helyén. Az új komplexum kettős profillal kezdte meg munkáját, bentlakásos megyei fenntartású intézménnyé fejlődött. Dél-Pest megye és Cegléd város területéről érkeztek enyhe- és közép súlyos értelmi fogyatékos gyermekek.

**1986-ban** egy csoporttal indult be az **óvodai ellátás**, majd 10 év alatt 4 csoporttá bővült. Jelenleg 5 óvodai csoport működik.

**1987-ben** kezdte meg működését a **Speciális Szakiskolai** képzés.

**1999-ben** a törvényi változások hatására két **lakásotthon** működésére kaptunk engedélyt, amely évekig önálló intézményegységként működött.

**2003-ban**, külső telephelyen **Autista Iskola** beindítására került sor, 10 autizmus spektrumzavarral élő gyermek számára.

A Szakiskola mellett **Készségfejlesztő Iskola** működése lehetővé teszi a közép súlyos értelmi fogyatékos tanulók továbbfoglalkoztatását.

A **Kollégium** elsősorban óvodás- és iskoláskorú gyermekek számára biztosít bentlakást, de szakiskolai és készségfejlesztő iskolai diák is igényelhetik a szolgáltatást.

**2013-ban** intézményi átszervezés keretén belül és törvényi szabályozás következtében a **Pedagógiai Szakszolgálat** intézményegység **levált** az intézménytől, melynek addigi feladata a gyógytestnevelés, logopédia, konduktív ellátás, valamint a fejlesztő felkészítés és korai fejlesztés volt.

**Ezzel egy időben** az intézmény Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézménnyé vált, új feladatot kapott, az **Utazó Gyógypedagógusi Hálózat** működtetését, mely önálló szervezeti egységként kezdte meg munkáját.

Úgy gondolom, a történeti visszatekintés alapján elmondható, hogy az elmúlt 30 évben, mióta az intézmény dolgozója vagyok sok minden megváltozott a nevelés-oktatás területén. Egy valami azonban nem, a kollégák kitartása, lojalitása, a helyzetnek való megfelelés, a gyermekek iránti szeretet, ami nélkül a mi szakmánkat művelni nem lehetne.

**Jelenleg a Losontzi István Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium a Ceglédi Tankerületi Központ által fenntartott és működtetett intézmény, amely ceglédi, járási és megyei feladatokat lát el.**

A nevelés-oktatás **6 intézményegység** keretén belül történik, élükön intézményegység-vezetőkkel, akik szakmailag összefogják, koordinálják és irányítják az egységeket, melyek a következők:

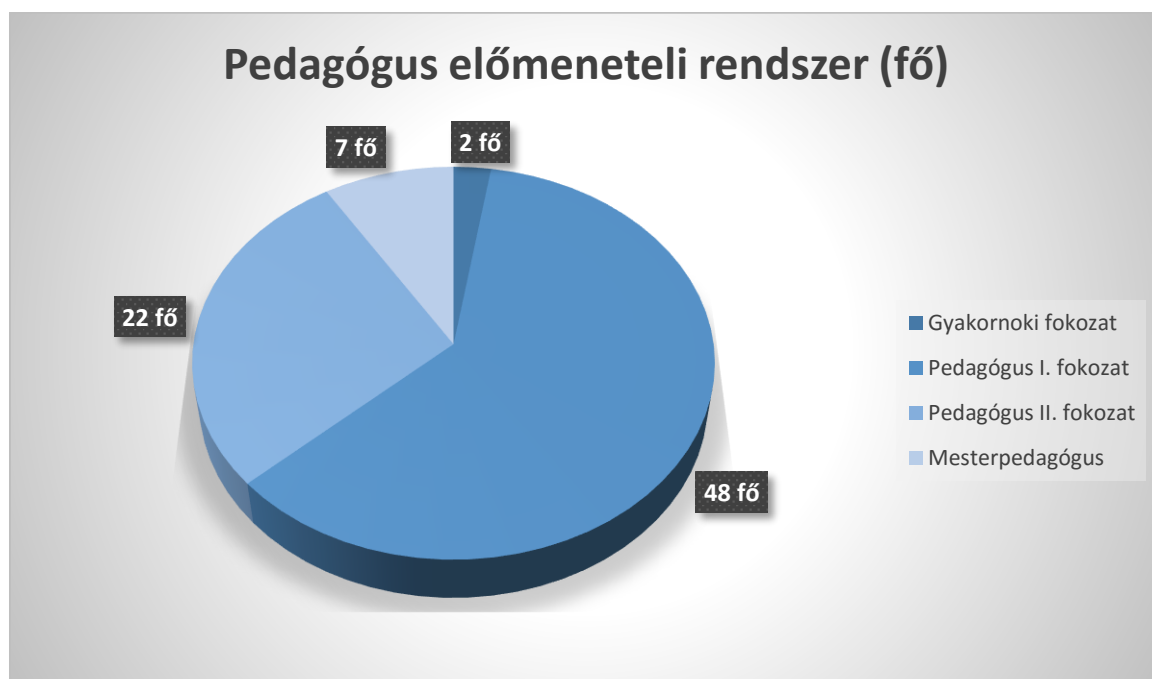
- Óvoda
- Általános Iskola, Autista Iskola
- Fejlesztő nevelés-oktatás
- Utazó Gyógypedagógusi Hálózat
- Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola
- Kollégium

A Fejlesztő nevelés-oktatás intézményegysége a törvényi szabályozás által nem kapott önálló vezetői pozíciót, így az óvodai intézményegység-vezető látja el a feladatot.

## 4.2. A 2012-2017-es időszak legfontosabb eredményei és eseményei

### 4.2.1. Nevelő-oktató területen elért eredmények

A új köznevelési törvény bevezetése, a hozzá társuló kormányrendeletek, a pedagógus előmeneteli rendszer, az életpálya modell bevezetése, változást hozott a nevelő-oktató munkánk területén. Nemcsak a tanulók, hanem a pedagógusok számára is. A 8. ábrán jól látható 29 pedagógus, valamilyen fokozatot elért az elmúlt években.



8. ábra: Pedagógus előmeneteli rendszer (Készítette: Farkas Edit)

Az elmúlt 5 év intézményvezetői ciklusa alatt a fő célomnak tartottam, hogy az előző időszak alatt elért eredmények, pozitív kezdeményezése továbbvitele mellett iskolánk rugalmas, megújulásra kész hozzáállással érjen el újabb eredményeket.

Úgy gondolom törekedtünk, hogy a meglévő értékek megőrzése mellett új lehetőségeket is találjunk fejlődésünk érdekében. Pedagógus kollégák tenni akarása, szorgalma és kitartása példaértékű, köszönet jár érte.

Munkánk során az iskola sokszínűségét, a képzési kínálat bővítését céloztuk meg.

- Kialakultak a munkaközösségek, amelyek a nevelő-oktató munkát szervezik.
- Tanfelügyelethez kapcsolódó intézményi önértékelést a SMART- rendszer szerinti javasolt célok, fejlesztendő területek megfogalmazásával vállaltuk fel. Megalakult a Belső Ellenőrzési Csoport (BECS).
- Mérés-értékelés rendszere kidolgozásra került kísérleti jelleggel az intézmény szakiskolájában került bevezetésre.
- Új mérési eszközöket használ az óvoda és az iskola is.
- Hitoktatás, valamint az etika tantárgy bevezetése.
- Nyári táborok szervezése (óvodai, vándortábor, alkotótábor).
- Sportversenyekre való eljutás elősegítése.
- Intézményi partnerkapcsolatok ápolása.
- Pályaválasztási kiállításokon való részvétel.
- Kirándulások szervezése az intézmény diákjai számára.
- Szakmai Alapdokumentumok felülvizsgálata (Pedagógiai program, Helyi tanterv, SZMSZ, Házi rend átdolgozása a hatályos jogszabály alapján).
- Köznevelési törvény változásai, a tanulók óraszám változása, növekedése, minden napos testnevelés bevezetése.
- A nevelést-oktatást elősegítő, kiegészítő tevékenységek bővítése, az intézményi struktúra átszervezésével illetve a Szakmai Alapdokumentum módosításával Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézménnyé (EGYMI) válás.
- Az integráció és az esélyegyenlőség megvalósítása települési és tankerületi szinten. Utazó gyógypedagógusi hálózaton keresztül (Protokoll, folyamatszabályozás kidolgozása, fejlesztési tervek, inkluzív nevelés-oktatás).
- A humán erőforrások kihasználása a lehető legjobb formában.
- Minimálisra csökkent azon gyermekek száma, akiket ma nem látunk el a Ceglédi Tankerületi Központ területén (utazó gyógypedagógusi hálózat, fejlesztő iskola), így számukra a fejlesztés biztosítottá vált.

- Állat asszisztált fejlesztések bevezetése (Lovas-, és kutyás terápia Autista iskola területén).
- Úszás oktatás folyamatának elindítása.
- Egészséges életmódra nevelés (védő női szolgálat).
- Környezettudatos életmód megismertetése.
- Hagyományok ápolása (Tök-jó napok, nemzeti ünnepeink méltó megünneplése, Ki mit tud? Farsang, Iskolánk alapításának, névadónk ünnepe, gyógypedagógiai fennállásának 60. évfordulója, terem avatás egykori igazgatók emlékére).
- Minden napos testmozgás bevezetése.
- Kollégiumi adaptált nevelési program megírása a KNOAP alapján.
- Innovatív csoport programok bevezetése az általános iskola és a kollégium területén (baranta, zenei nevelés, lovas terápia).
- Új szakmák beindítása adaptált tantervek alapján (bevont elektródás ív hegesztő, kerékpár szerelő, életvitel háztartástan).
- Szakiskola szerkezeti változása (3 évfolyam bevezetése, 9/E, 9-10. évfolyam).

#### 4.2.2. Eszközfejlesztés terén elért eredmények

- Fejlesztő Iskola területén fejlesztő játékok és segédletek (a tankönyv ellátásból).
- Pályázatok, szponzorok, alapítványok, egyesületek útján jutott sporteszközök (Decathlon, Lego pályázat).
- Kis udvar játszó eszközei (trambulin, homokozó, hinta ágy).
- A tankerület által kapott pénzből játék vásárlás.
- Új szakma beindításához konyhai, takarító, mosó eszközök, gépek vásárlása, kis gépek, szerszámok, udvari, kerti eszközök.
- Kis konyha kialakításához konyhai gépek.
- Utazó gyógypedagógusi hálózat speciális eszköz gyarapodása.
- Fejlesztő iskola új csoport szobájának kialakítása, új autista csoport szoba létrehozása.
- Interaktív szaktanterem kialakítása (interaktív tábla, 2 laptop).
- Számítógép terem gépparkjának teljes kicserélése.
- Autista óvodai csoport szoba kialakítása.

#### 4.2.3. Infrastrukturális fejlesztések terén elért eredmények

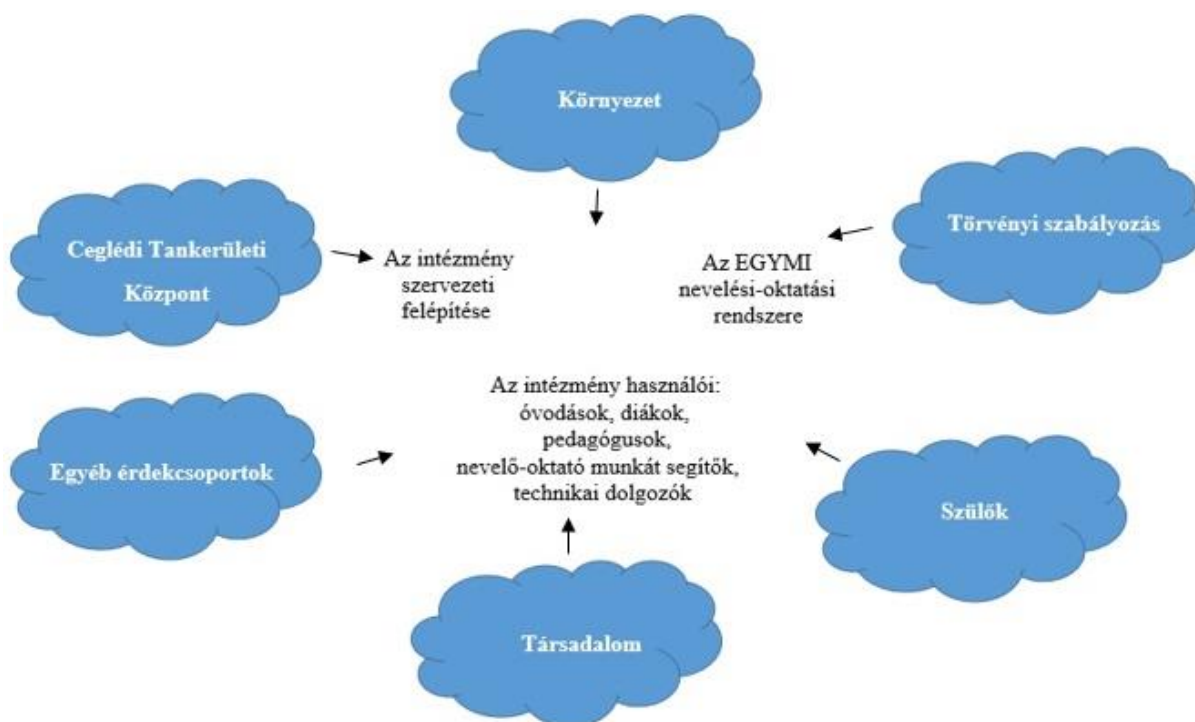
- Kerékpár tároló kialakítása.
- Óvodai kisudvar parkosítása.
- Új parkoló terület létrehozása.
- Az udvari foci pálya kerítésének renoválása, a kerítés kicserélése.
- Kamerarendszer kiépítése.
- Iskolai és a kollégiumi tető rész szigetelése, beázás megszüntetése.
- Kollégiumi ágyak cseréje (40 db).
- Többszöri tisztasági festés az intézményen belül (osztálytermek, folyosók, kollégiumi hálók, csoportszobák, mosdók).
- Óvodai intézményegység teljes leválasztása.
- Pályázatútján (Polifarbe) teljes mértékű festés csoport szobákban, mosdókban, mellékhelyiségekben.
- Torna szoba kialakítása a raktár területéből, műanyag borítás alapítványi támogatással.

Az iskola épületének és környezetének megóvásában jelentős szerepet játszanak az iskola technikai dolgozói, akik folyamatos állagmegóvó tevékenységet végeznek, az előforduló hibákat minél előbb próbálják kijavítani, amennyiben rendelkeznek a javításhoz szükséges eszközökkel. Nekik is köszönhető, hogy az intézmény területén sikerült visszaszorítani a rongálások számát, valamint új helyiségek kialakításában aktív szerepet vállaltak.

### 3.3. Vezetői elképzeléseim, a továbblépés lehetőségei

#### 3.3.1. Az intézményt meghatározó környezet

Az intézményben megszületett szakmai döntések, célok meghatározása és feladatok megvalósítása, a környezethez való alkalmazkodás nélkül nem valósulhat meg (9. ábra).



9. ábra: Meghatározó környezet (Készítette: Farkas Edit)

Alapvető környezeti tényezőnek tekinthető a Köznevelési törvény a hozzá párosuló Kormányrendeletek, valamint a mindenkor hatályos jogszabályok, melyek meghatározzák az intézmény jogi helyzetét, elvárásait, finanszírozását. Ide tartozik a Tankerület, a szülők elvárásai, igényei, a célkitűzések és a jelenlegi gazdasági helyzet.

Differenciált egyéni segítségnyújtás biztosításával, elsősorban a tanulók önmagukhoz viszonyított fejlődését kell értékelnünk. Az aktuális tankerületi elvárások figyelembe vételével kell megfogalmaznunk konkrétabb igényeinket. Ezáltal törekednünk kell arra, hogy a környezetünkben szereplő személyek érdekeit figyelembe vegyük:

- a fenntartó-működtető,
- a nevelőtestület,
- a szülők,
- a település

Úgy gondolom, hogy szakmaiságunk, felkészültségünk az intézménnyel kapcsolatos vélemények és igények ismerete alapján elmondható, hogy továbbra is fontos feladatot, küldetést teljesít gyógypedagógiai módszertani intézményünk, a létjogosultsága egyértelmű. A mindenkori oktatáspolitikai és az intézmény céljai nem választhatóak el a szülői prioritásoktól sem, a szülők által képviselt értékektől, illetve a gyógypedagógus/pedagógus kollégák és tanulóink elvárásaitól sem.

A Szakiskola területén megjelenő változások a társadalmi igények alapján történnek. Maga a változás folyamatos, melyhez alkalmazkodnunk kell. Az új gyakorlóléhelyek beindítása, az általuk elvárt igények, ötvözve a tananyaggal, mind arra készítetnek bennünket, hogy naprakész ismeretekkel rendelkezünk megsegítve ezáltal a diákok szakmai tanulását és társadalomba való beilleszkedésüket.

Fontosnak tartom továbbra is a településen lévő vállalatok vagy intézmények munkaerőigényéről vagy az országos munkaerőpiac kihívásairól szóló információk megismerését, esetleges új szakmák (például: konyhai kiségitő rész-szakképesítés elsősorban a lányok számára) bevezetését az igényekhez mérten. Az intézményvezetés nem hagyhatja figyelmen kívül gyógypedagógusainak, pedagógusainak, szakoktatóinak, dolgozóinak és tanulóinak nézeteit, képességeit, vágyait és törekvéseit.

Továbbra is fontosnak tartom a személyes beszélgetéseket, tantestületi vitákat, ahol a kollégák elmondhatják véleményeiket, érveiket.

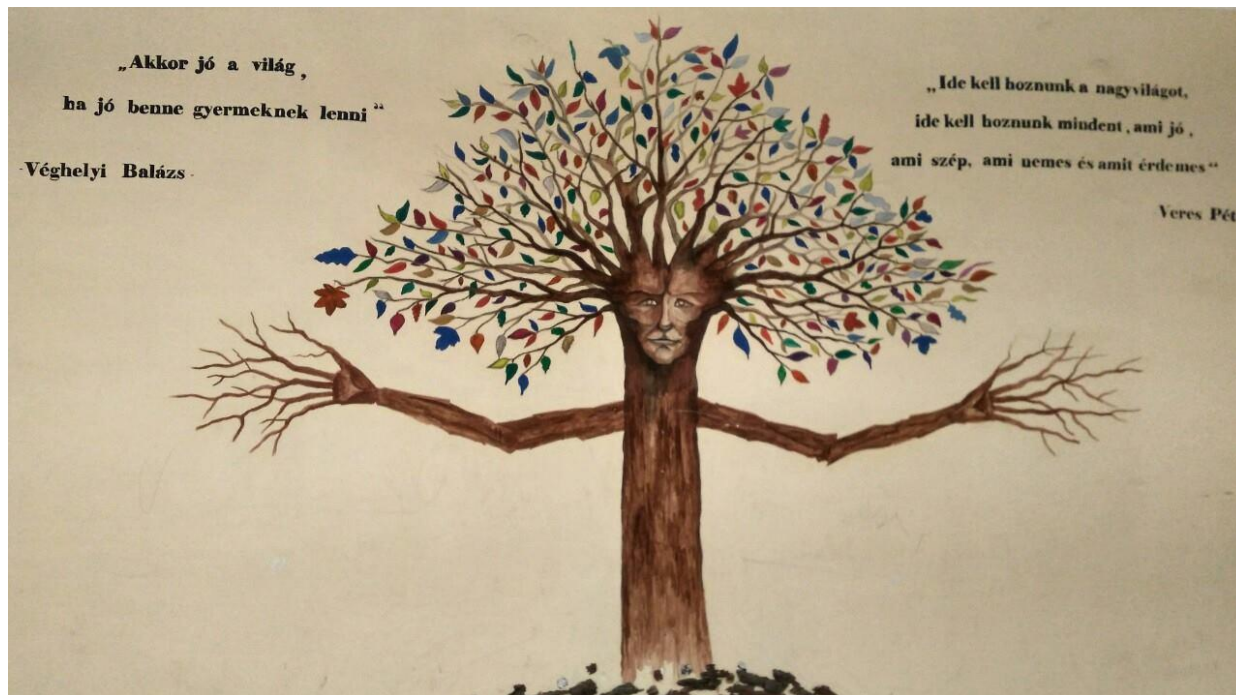
Az iskola használói nevelési-oktatási rendszere és a szervezeti kultúrája alkotja magát a módszertani intézményt, amely a környezeti háttér figyelembe vételével készen áll fejlesztési átalakításokra, innovatív törekvésekre. A változások miatt át kell gondolni, valamint át kell alakítani intézményünk stratégiai tervét a hatékonyság és eredményesség érdekében.

További hatékony eszközöket, módszereket kell találnunk ahhoz, hogy megnyerjük tanulóink és szüleik bizalmát. Meg kell értetni velük, hogy a mi szándékunk a megsegítés, hiszen az alulszocializált családok egyetlen esélye gyermekük iskoláztatása. Évek óta nagy gondot fordítunk a roma kisebbség tanulóinak rehabilitációjára, kultúrájuk ápolására.

### 3.3.2. Jövőkép

„Akkor jó a világ, ha jó benne gyermeknek lenni”

Véghelyi Balázs



1. kép: Intézményünk jövőképe – Terbe Attila és Ecsér Rebeka alkotása

#### **Kiemelt figyelmet kívánok fordítani a következő területekre:**

- A rehabilitációs, rehabilitációs feladatok szélesebb körű értelmezésére az intézményen belül.
- Esélyteremtés a súlyosan-halmozottan sérült tanulók és családjainak számára.
- A kompetencia alapú oktatás fokozottabb beépítésére való törekvés a nevelő-oktató munkába.
- Az integráltan oktatott sajátos nevelési igényű gyermekek megsegítéséhez szükséges feltételek biztosítása a többségi általános- és középiskolákban
- Infrastrukturális, eszköz fejlesztés.
- Innovatív személyek és tevékenységek támogatása.
- Tudásmegosztás elősegítése intézményegységek között.
- Inkluzív nevelés, mint innovációs törekvés elősegítése az integráltan nevelt tanulók számára.



Törekednünk kell arra, hogy az intézmény, ahol mindennapjaink nagy részét töltjük családias, gyermekközpontú maradjon, a jó hangulat jellemezze. Mindenkor olyan légkör megteremtése szükséges, ahol az emberi és társas kapcsolatok a kölcsönös tiszteleten alapulnak. A gyermekek teljes értékű emberként élhetik meg önmaguk különlegességét, a másságuk elfogadását.

Olyan iskolát szeretnék, ahol a gyermekek számára használható tudást biztosítunk, melynek segítségével a társadalom értékes tagjaivá válhatnak, elősegítve szocializációjukat.

**Vezetői munkám legfontosabb alapelvei:**

- sajátos arculat kialakítása,
- demokratikus, támogató, humánus iskolai légkör megteremtése,
- kölcsönös bizalom,
- alkotói szellemű munkavégzés,
- konstruktív konfliktuskezelés,
- megfelelő kommunikáció, információ áramlás,
- egyéni bánásmód, esélyteremtés,
- a hatékony munkavégzés érdekében nagyobb önállóság biztosítása az intézményegységek számára,
- nyitottság mások véleménye iránt,
- értékteremtő képességünk megőrzése mellett a gyors reakció a változásokra,
- ellenőrzési, mérési-értékelési rendszer hatékonyabb működése.
- mentálhigiénés megsegítés, önismeret fejlesztés elősegítése

**3.3.2.1. Az intézmény külső kapcsolatai – fejlesztési terv**

Az intézmény hatékonyabb és eredményes működésének egyik alap feltétele a jó kapcsolatrendszer kialakítása az intézményi környezetet körülvevő külső szervezetekkel.

Úgy gondolom az elmúlt években az intézményegységek önállóan is jó kapcsolat rendszert építettek ki. A hatékonyság növelése és hatáskör bővítése érdekében szükségesnek tartom az elkövetkező időszakban, tanév elején fejlesztési terv keretén belül értékelni az előző évi feladatokat (a külső kapcsolatrendszerünk hatékonyságát, kiemelve a pozitívumokat, illetve a fejlesztésre váró területeket). Félévkor a féléves beszámoló keretében értékelhetjük majd eddigi munkánkat és kitűzhetjük a további célokat. Természetesen ezek rövidtávú célok, melyek a

mindennapi feladatok lebontásában kerülnek majd megvalósításra, melynek eredményeit tanév végén összegezhetjük.

Intézményünk nagy gondot fordított kapcsolatainak ápolására, ébrentartására, bővítésére. Felügyeleti és ellenőrző szerveinkkel folyamatos kontaktusban álltunk annak érdekében, hogy mindig az aktuális törvényi előírásoknak megfelelően működjünk, valamint egyéb más kötelességeinknek az elvárt módon eleget tegyünk. A fenntartóval napi kapcsolatot tartottunk, mindvégig törekedtünk arra, hogy egy támogató-segítő együttműködést alakítsunk ki és tartsunk fenn.

Más oktatási intézményekkel, iskolákkal, óvodákkal való találkozásaink alkalmával törekedtünk a párbeszédre, megosztottuk egymással a jó gyakorlatokat, tapasztalatainkat. Ezen túlmenően intézményünk gyakorlóléhelyet biztosított gyógypedagógus jelöltek vagy oktató-nevelő munkát segítő jelöltek számára, így egyes felsőoktatási intézményekkel és szakképző intézetekkel is összeköttetésben álltunk. Az utazó gyógypedagógusi hálózat működtetésével nagyon jó kapcsolatot alakítottunk ki a tankerület ellátási területéhez tartozó integráló iskolákkal.

Mind nagyobb együttműködésre törekedtünk a ceglédi, budapesti és Pest megyei egészségügyi intézményekkel; ezek elsősorban:

- gyermekkórházak,
- neurológiák,
- pszichiátriák.

Aktív párbeszédet folytattunk tanulóink lakóhelye szerinti illetékes védőnői szolgálattal, gyermek házi orvosokkal.

Egyre több alapítvánnyal alakítottunk ki kapcsolatot. Ennek köszönhetően számos támogatást, fejlesztést sikerült végrehajtanunk, valamint több szabadidős programban is kedvezményesen vehettünk részt. A jövőre nézve terveim között szerepel ennek a kapcsolatrendszernek a továbbfejlesztése, bővítése.

Gyermekvédelmi tevékenységünk révén a szociális szférában is aktív szereplők voltunk. Ennek során állandó összeköttetésben vagyunk a Pest Megyei Gyámhivatalokkal, PM TEGYESZI dolgozóival, családsegítő és gyermekjóléti központokkal. Igen jól működő partneri viszonyt ápolunk a gyermekotthon lakóinak, gyámi tanácsadóival, gondnokaival.

Iskolánk, Cegléd város állandó közszereplője is volt egyben. Rendszeresen képviseltettük magunkat a városi rendezvényeken, kulturális és sporteseményeken.

Fontos számomra, hogy megismerjék és elismerjék iskolánk tanulóinak és dolgozóinak eredményeit. Ennek érdekében rendszeresen szerepeltünk a helyi sajtóban, sőt a helyi televízióadásiban is.

Az AIESEC Magyarország szervezetén keresztül Nemzetközi Szakmai Gyakorlati Program keretein belül külföldi hallgatók érkezhettek intézményünkbe, mintegy másfél hónapra. Itt tartózkodásuk alatt segítették munkánkat, valamint nemzetközi szakmai tapasztalatra tehettek szert. Őszintén remélem, hogy az AIESEC-kel való kapcsolatunkat a jövőben tovább tudjuk bővíteni, és a program adta lehetőségek kiaknázhatóak lesznek számunkra.

### **3.4. A jövőre vonatkozó stratégiai terveim**

**A SWOT- analízis felhasználható a stratégiai terv elkészítéséhez:**

- építés az erősségekre,
- felülkerekedés a gyengeségeken,
- a lehetőségek kihasználása,
- a veszélyek enyhítése.

**A stratégiai terv kialakításánál a célok kitűzését tekintem a legfontosabbnak, melyek a következők:**

- A nevelést-oktatást elősegítő, kiegészítő tevékenységek bővítése, abban az esetben, ha az intézményi struktúra átszervezésével illetve a szakmai alapdokumentum módosításával új rész szakképesítés bevezetése, konyhai kiegészítő moduláris képzés beindítása válik lehetségessé.
- Bővítésünk célja a szakiskolai intézményegység hatékonyabb, eredményesebb működtetése.
- A humán erőforrások kihasználása a lehető legjobb formában.
- Eszközfejlesztésre való törekvés a hatékonyabb, eredményesebb munkavégzés érdekében.
- Infrastrukturális fejlesztése.
- Eszközfejlesztés.

A stratégiai tervezés során figyelembe vett indikátorok, amelyek nagymértékben befolyásolják a döntéshozatalt:

- eredményesség,
- hatékonyság (költséghatékonyság is),
- méltányosság.

**Eredményesség:**

- Az intézmény Pedagógiai Programja kiemelten foglalkozik a kompetenciafejlesztéssel.
- A hátrányok leküzdése, az erősségek előtérbe helyezésével való motiválás.
- A tanulók felkészítése a továbbhaladásra.

**Hatékonyság:**

- Az intézményünk a ceglédi Tankerületi Központ legnagyobb gyógypedagógiai módszertani intézménye, amelyben már a meglévő tárgyi- és személyi feltételek, a gyógypedagógusok, illetve pedagógusok megszerzett tudásának a felhasználása költséghatékonyságot eredményezhet.
- A kapacitás maximális kihasználtsága.
- Az alapvető személyi és tárgyi feltételek biztosítása.

**Méltányosság:**

- Esélyegyenlőség biztosítása az integrált/szegregált keretek között nevelt-oktatott különleges bánásmódot igénylő gyermekek, tanulók és középiskolai diákok számára.
- A sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók és középiskolai diákok hátrányainak kompenzálása, megfelelő terápiás végzettségű, speciális tudással rendelkező, gyógypedagógusok segítségével.

A SWOT- analízis elkészítése során figyelembe vettem az intézmény erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit.

**SWOT- analízis táblázat**

<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Szakmai megalapozottság</li><li>• Tudás iránti vágy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Egyéb foglalkozás</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudás megosztás</li> <li>• Módszerteni intézmény</li> <li>• Kapcsolattartás, kommunikáció</li> <li>• Gyermekközpontúság</li> <li>• Fejlesztés, egyéni, speciális megsegítéssel</li> <li>• Innovatív személyiségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autizmussal élő óvodai, iskolai csoportok tárgyi- és személyi feltételeinek hiánya kihat a nevelésre-oktatásra</li> <li>• Számítástechnikai oktatás és eszközeik fejlesztése, interaktív tábla, laptopok hiánya</li> <li>• Eseti helyettesítések</li> <li>• Gyógypedagógusi végzettség hiánya</li> <li>• Intézményi tanterem hiány</li> </ul>
<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmai önállóság az intézményegységeknek</li> <li>• Jógyakorlatok</li> <li>• Továbbképzési keret maximális felhasználása, anyagi támogatás</li> <li>• Életkörülmények javítása, telephely számának emelése</li> <li>• Kréta rendszer (e-napló)</li> <li>• Pedagógiai Program felülvizsgálata, helyitanterv (Készségfejlesztő Iskola)</li> <li>• Szakmai Alapdokumentumok módosítása             <ul style="list-style-type: none"> <li>- új szakma bevezetése – konyhai kiegészítő rész szakképesítés</li> <li>- szervezet fejlesztése, bővítése</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Új szakma beindításához szükséges tárgyi feltételek biztosítása</li> <li>• Gyakorlati képzés helyeinek megtartása</li> <li>• Gyógypedagógusi hiány</li> <li>• Intézményi tanteremek számának növelhetetlensége miatt külső telephely kialakítása</li> <li>• Mindennapos testnevelés bevezetésével a tárgyi feltételek hiánya</li> </ul>

3. táblázat: Az intézmény SWOT analízise (Készítette: Farkas Edit)

### 3.4.1. Rövid- és középtávú terveim

#### **Gazdálkodási feltételek**

Az intézmény önálló költségvetéssel rendelkező, tankerületi fenntartás és működtetés mellett tevékenykedik. Intézményvezetőként feladatom az ingó- és ingatlan állagmegőrzése, illetve a költséghatékony gazdálkodás a célom.

A Nemzeti Köznevelési Törvényről szóló 2011. évi CXC törvény módosított változata alapján megfogalmazott **legfontosabb feladataim:**

- A gyermekek számára harmonikus testi, értelmi, lelki fejlődés biztosítása.
- A nevelőtestület tagjai felé gyógypedagógiai, elfogadó, empátikus szemlélet közvetítése.
- A tanulók sikerélményhez juttatása motiváció alapján.
- Egyéni képességek, életkori sajátosságok figyelembe vételével történjen a munkavégzés.
- A boldogságra való képesség fejlesztése („Boldogságóra - Program” – kísérleti jelleggel történő bevezetése).
- A tanulók fejlődését elősegítő ellenőrzési, mérési-értékelési módok további alkalmazása.
- A szocializációs folyamatok, társadalomba való beilleszkedés megsegítése.
- Az intézmény valamennyi dolgozója fontosnak érezné magát, találja meg feladatát, azt a tevékenységi formát, melyben sikeres lehet.

#### **Humán erőforrás fejlesztésének tervei:**

- Az intézményben dolgozó gyógypedagógusok, pedagógusok nagy többsége rendelkezik a törvényi jogszabályokban előírt szakképzettséggel. Nagyrésztük önerőből finanszírozta meg képzéseit, ezáltal biztosítva szakmai fejlődését, valamint a gyógypedagógusi munkakörhöz szükséges végzettségét.
- Kevés intézményünkben a szakvizsgázott pedagógusok száma. A már meglévő szakok mellé az újabb gyógypedagógusi szakkal rendelkezők számát kell növelni.
- A gyógypedagógus hallgatók mentori feladatainak ellátásához szükséges szakvizsgás kollégák számának növelése, amennyiben lehetséges a mentori szakvizsga megszerzésének támogatása a jövőben is. Az intézmény Továbbképzési Terve, amely

2018-ig szól, lehetőséget teremt az ilyen jellegű képzések elvégzéséhez. Az első lépéseket már megtettük, egy kolléga mentori szakvizsga megszerzésére törekszik.

- A 2016/2017. Beiskolázási Terv keretén belül több kolléga számára is adott a lehetőség. Az elkövetkezendő években a továbbképzési keret tervszerű felhasználásával, valamint tanulmányi szerződés kötésével a tandíj egy részének támogatásával szeretném támogatni a kollégákat.

### **Infrastrukturális fejlesztések**

Iskolánk épülete elsősorban a kollégiumi részen szorul felújításra, ablakcsere, külső homlokzat festése elengedhetetlen.

A kollégiumi hálók berendezése elhasználódtak, az ágyak egy része még kicserélésre szorul.

A meglévő eszközparkunkat, a kevésbé barátságos környezetünk nem biztosítja a nevelő-oktató munkánk számára a megfelelő feltételeket. Ezért minden lehetőséget meg kell keresnünk annak érdekében, hogy a hiányosságok pótlásra kerüljenek.

A legnagyobb nehézséget az jelenti, hogy intézményünkben az elmúlt 10-15 évben nőtt a csoportok, osztályok száma. A feladatbővülés, intézményi átszervezések, új intézményegységek létrejötte, új szakmák beindítása arra ösztönöz bennünket, hogy új, az Önkormányzattal, a Ceglédi Tankerületi Központtal közösen keressük a megoldást.

További nehézséget jelent, hogy a Készségfejlesztő Iskola tantermeinek mérete kicsi (álló-, fekvő szövőszékek) felállítása miatt zsúfolt a terem.

A nevelő-oktató munkához a fejlesztő terápiás foglalkozásokhoz szükséges eszközök körét folyamatosan bővíteni kell, elsősorban pályázati forrásból, egyesületi, alapítványi támogatással.

Az óvoda területén a csoportszobák, a mosdók berendezései elavultak, a törvényszabályozásnak kevésbé felelnek meg. Ezért fontos feladatomnak tekintem, hogy a továbbiakban minden adódó lehetőséget kihasználjak annak érdekében, hogy minél esztétikusabb, biztonságosabb környezetben tudjanak a gyermekek fejlődni, a kollégák pedig korszerű eszközökkel tudjanak dolgozni.

Kiemelt figyelmet kívánok fordítani a súlyosan-halmozottan sérült gyermekek, autista spektrumzavarral élő tanulók speciális eszközeinek biztosítására.

Az általános iskolában az interaktív tananyagok, korszerű szemléltető eszközök, a szakmai tárgyak oktatásához szükséges anyagok beszerzése.

Az utazó gyógypedagógusi hálózatban dolgozó gyógypedagógusok fejlesztő munkájának megsegítése, a terápiás eszközpark bővítésével.

Egyik legjelentősebb feladatomban az utazó gyógypedagógusi hálózat szakember ellátottságának biztosítása mellett a legoptimálisabb feltételek megteremtésének elősegítése annak érdekében, hogy az SNI integrált keretek között oktatott tanulók ellátása zökkenőmentesen, a legjobb szakmai színvonalon történjen.

### **A gyógypedagógusok, pedagógusok konfliktuskezelő képességének fejlesztése**

A nevelőtestület napi nevelő-oktató munkája során szükségszerűen sok feszültséggel és konfliktussal kell, hogy szembenézzenek. Így szükségesnek érzem számukra az önérvényesítő, hatékony kommunikáció elsajátítását.

#### ***Fontosnak tartom, hogy képessé váljanak:***

- nyílt és egyenes megnyilvánulásokra,
- önmaguk képviselőit, másokat nem megbántva,
- jogaik érvényesítésére, másokat meg nem sértve,
- információs igényük kifejezésére,
- kérni, mások viselkedésének megváltoztatását.

#### ***Továbbra is fontosnak tartom:***

- Demokratikus légkör biztosítását a döntések meghozatalában.
- Torzításmentes információ átadás működését.
- Kooperáció megteremtését.
- Közös célok megfogalmaztatására való törekvés a nevelőtestület által.
- Az iskolai közösség számára a kötelességek és jogok pontos megfogalmazását.
- Minden tevékenység ellenőrzését és értékelését, amely a közösségre befolyásoló hatással bír.
- Inkluzív nevelést, befogadó pedagógiai gyakorlatot támogató programok szervezését.
- A mindennapi iskolába járás alól felmentett magántanulók, valamint az egyéni tanrend szerint tanulók szakmai protokolljának kidolgozását.



- Szakmai programok szervezésével a tanulók olvasási és könyvtárhasználati szokásainak alakítását.
- A könyvtári szolgáltatások bővítését a tanulási szükségletek szerint.
- Könyvtári on-line szolgáltatások bevezetését.
- A „KRÉTA” rendszerén belül az e-napló bevezetését kísérleti jelleggel.

#### **3.4.2. Hosszú távú terveim**

- Az intézmény telephelyeinek számát növelni. A Szakiskola és a Készségfejlesztő Iskola infrastrukturális fejlesztése.
- Az iskolát bekerítő kerítés felújítása vagy újra építése.
- Gépkocsipark lecserélése.
- Nagyudvari játszótér kialakítása.
- A salakos pálya felújítása.
- Az intézmény energetikai korszerűsítése.
- Az épület homlokzatának és vas szerkezetének festése.

#### 4. Zárógondolatok

##### **Elkötelezettség, szakmai felelősségvállalás**

A profilbővülés, a nevelőtestület létszámának növekedése, a magas dolgozói létszám nemcsak sokasodó feladatot, de minőségileg is mást jelent az iskolavezetés számára.

Több, mint 29 éve vagyok a pályán és dolgozom a Losontzi Iskola falai között. A szakmai életutam során mindig a hátrányos helyzetű, szociálisan sérült gyermekek megsegítése, támogatása volt a feladatom. Megpróbáltam számukra pályázatok útján és szponzorok keresésével elősegíteni az ismereteik bővítését, élményekhez való juttatását.

Azon dolgozom, hogy a társadalom a sérült gyermek személyiségét, a másságát minél jobban elfogadja, a tanuló közvetlen környezete pedig segítséget nyújtson számára, befogadó környezetet teremtve.

**Céлом,** a tanulók mindennapi életének megkönnyítése, boldogságuk elősegítése.

Mint intézményvezető gondolataimmal, terveimmel, csapatépítéssel remélem, hozzájárulhatok az intézmény minőségi munkájának fokozásához a hatékonyság és eredményesség érdekében.

A vezetői éveim alatt jelentősen változtak és fejlődtek személyiségjegyeim. A mai napig is úgy érzem, van még mit tanulnom, van még miben változnom. A gyógypedagógusi pálya, valamint a vezetői tevékenység olyan komplex és összetett feladatokat állít eléem, amelyekhez sosem elég az eddig megszerzett tudásom.

Minden egyes gyermek és kolléga egy önálló személyiség, aki kihívást jelent, új feladatokat ad, mely által személyiségem is továbbfejlődhet.

Mint intézményvezető a legfontosabbnak tartom a kölcsönös bizalom meglétét, az együttgondolkodást és az egyenlő bánásmód szem előtt tartását.

Kezdetben a negatív értékeléseket nehezem fogadtam el, ez a maximalizmusom eredménye, de át kellett, hogy gondoljam, az építő jellegű kritikának bizony van jelentősége. Ezen keresztül tanulhatom meg önmagam értékelését. Szükségesnek tartom mások véleményét, melyet beépíthetek az önmagamról alkotott képbe, ez a fejlődésem egyik mozgatórugója.

A pozitív vélemények, pedig erőt adnak, hogy még tökéletesebben, kevesebb hibával végezhessem vezetői munkámat.

Az intézmény vezetésére, működésére, fejlesztésére vonatkozó elképzeléseimet továbbra is a következő sorok által vezérelve kívánom megvalósítani.

**„Kezedbe teszem a könyvet, hogy vezessen a sűrű ködben.  
Kezedbe teszem az átlátszó kristályt, hogy lásd a szépet, keresd a tisztát!  
Kezedbe teszem a gyertyalángot, világíts annak, aki bántott!  
Kezedbe teszem a szótt takarót, takard be az árván fázót!  
Kezedbe teszem a fénylő kulcsot, hogy meleg legyen és várjon otthon,  
Indulj hát, s hívd magaddal a gyerekeket, hogy kezükbe tehesd a szeretetet!”**  
(Tóth Mária)